



ویروس کرونا و کسب و کار (۱۸)*

کووید-۱۹:

مقابله با بحران

سلامت جهانی و پاسخگویی به بحران
تاریخ به روزرسانی: ۳ آوریل ۲۰۲۰ (۱۵ فروردین ۹۹)



<https://t.me/RasaHumanResource>



<https://www.linkedin.com/company/rasahr>



https://twitter.com/hr_rasa

*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است. برای مشاهده شماره‌های قبلی این مجموعه به صفحات موسسه رسا در شبکه‌های مجازی مراجعه فرمایید.

کووید-۱۹ در درجه اول یک چالش انسانی جهانی است.

هزاران نفر از متخصصین بهداشت و سلامت به شکل قهرمانانه‌ای در حال جنگیدن با این ویروس هستند و زندگی خود را در معرض خطر قرار داده‌اند. دولت‌ها و صنایع مختلف با یکدیگر تلاش می‌کنند که این چالش به وجود آمده را به خوبی درک کرده و آن را حل نمایند، از قربانیان این ویروس، خانواده‌ها و جوامع پشتیبانی کنند و به درمان و واکسینی برای این بیماری دست پیدا کنند.

بنگاه‌های اقتصادی در همه جای دنیا باید به شکلی قاطعانه و سریع عمل کنند.

این سند با هدف کمک به مدیران عالی سازمان‌ها برای شناخت موقعیت بیماری کووید-۱۹، چگونگی اثرگذاری آن و گام‌های موردنیاز برای حمایت از کارکنان، مشتریان، زنجیره تأمین و نتایج مالی آن‌ها تدوین شده است.

بیشتر با حوزه اقدامات مورد نیاز کسب‌وکارها در دوران کرونا آشنا شوید... ➔

در زمان نگارش این مطلب، مبتلایان به کووید-۱۹ از ۹۰۰,۰۰۰ نفر گذشته‌اند^۱ و این عدد به سرعت در سرتاسر جهان در حال افزایش است و از آنجا که حدود ۱۵ درصد از مبتلایان به این بیماری نیازمند بستری شدن هستند می‌تواند باعث کمبود ظرفیت پذیرش بیمارستان‌ها شود.

برای جلوگیری از افزایش مبتلایان، دولت‌ها به استفاده از فاصله‌گذاری اجتماعی سختگیرانه‌تر و قرنطینه در خانه در بسیاری از حوزه‌ها در آمریکا، اروپا، هند و دیگر کشورها روی آورده‌اند. این امر باعث کاهش شدید تقاضا شده است - یکی از شدیدترین موارد در سال‌های اخیر - و دولت‌ها در مواجهه با آن در حال کمک مالی به کسب‌وکارها هستند.

در برخی از کشورهای آسیایی مانند چین، نرخ افزایش مبتلایان بسیار پایین است و اقتصاد مجدداً شروع به فعالیت کرده است. در این کشورها شواهد کمی از بازگشت ابتلا به ویروس مشاهده شده است.

این شرایط در آینده چگونه خواهد بود؟

فرصت کمی برای حکومت‌ها وجود دارد تا با استفاده از ابزارهای مقابله مناسب در حوزه سلامت و پاسخگویی به مشکلات پیش‌آمده با مداخله‌های اقتصادی مناسبی عکس‌العمل نشان دهند. در غیر این صورت احتمال بروز آثار عمیق‌تر این امر بر زندگی و حیات ما بسیار زیاد خواهد بود.

افزایش گسترده آزمایش کرونا به زودی مشخص خواهد کرد که تا چه حد این ویروس در آمریکا و اروپا شیوع پیدا کرده است.

یادگیری از دیگر کشورها و نوآوری‌های جدید (قواعد سختگیرانه فاصله‌گذاری اجتماعی، آزمایش‌گیری گسترده، استفاده از داروهایی که می‌توانند مبتلایان سطح متوسط را درمان کنند و درمان از راه دور که مراقبت از خانه را امکان‌پذیر می‌کند) می‌تواند مبنایی برای شروع مجدد کارها باشد.

^۱ در زمان ترجمه این مطلب تعداد مبتلایان به بیماری از ۱,۴۰۰,۰۰۰ نفر گذشته است.

*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

اقداماتی که بنگاه‌های اقتصادی می‌توانند انجام دهند

۳

۲

۱

بهبود و بازگشت (Return)

تاب‌آوری (Resilience)

حل کردن (Resolve)

توجه به چالش‌های فوری که کووید-۱۹ برای نیروی کار، مشتریان و شرکا ایجاد کرده است. توجه به چالش‌های مدیریت نقدینگی در کوتاه‌مدت و بازگشتن کسب‌وکار به مقیاس موضوعات گسترده‌تر در حوزه تاب‌آوری ایجاد کرده است.

۵

۴

بازتصورآرایی (Reimagination)

اصلاحات (Reform)

بازتصورآرایی «وضعیت عادی جدید» (یعنی تغییرات منقطع چگونه محیط در یک صنعت چگونه به نظر خواهند رسید و مشخص (قوانین و مقررات، نقش پیامدهای آن برای اختراع مجدد دولت) می‌تواند تغییر پیدا کند. بنگاه‌های اقتصادی چه خواهد بود.



ایجاد یک مرکز فرماندهی که می‌تواند بدون قربانی

کردن کیفیت تصمیم‌گیری‌ها در این پنج بعد،

سرعت عمل ایجاد نماید.

فهرست عناوین

۰۱

کووید-۱۹:
وضعیت فعلی

۰۲

سناریوها و مسیر
پیش‌رو

۰۳

پیامدها برای صنایع
مختلف

۰۴

برنامه‌ریزی و مدیریت
کردن مقابله با کووید-
۱۹



McKinsey
& Company

موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

شیوع جهانی به واسطه گزارش-
های موجود در زمینه انتقال
محلی به سرعت در حال افزایش
است

پیامدها
تابه حال

< ۱ میلیون

مبتلایان گزارش شده

< ۵۲,۰۰۰

فوت شده

< ۲۰۰

کشور یا منطقه که وجود
مبتلایان را گزارش داده‌اند

< ۱۶۰

کشور یا منطقه که شواهد انتقال
محلی در آن‌ها وجود دارد

۴۹

کشور یا منطقه با بیش از
۱۰۰۰ مبتلا

~ ۲٪

سهم چین در مبتلایان جدید
بین ۲۷ مارس تا ۲ آوریل

~ ۳۸٪

سهم آمریکا از مبتلایان جدید
بین ۲۷ مارس تا ۲ آوریل

~ ۵۲٪

سهم اروپا از مبتلایان جدید
بین ۲۷ مارس تا ۲ آوریل

۶

کشور یا منطقه جدید با گزارش
ابتلا بین ۲۷ مارس تا ۲ آوریل

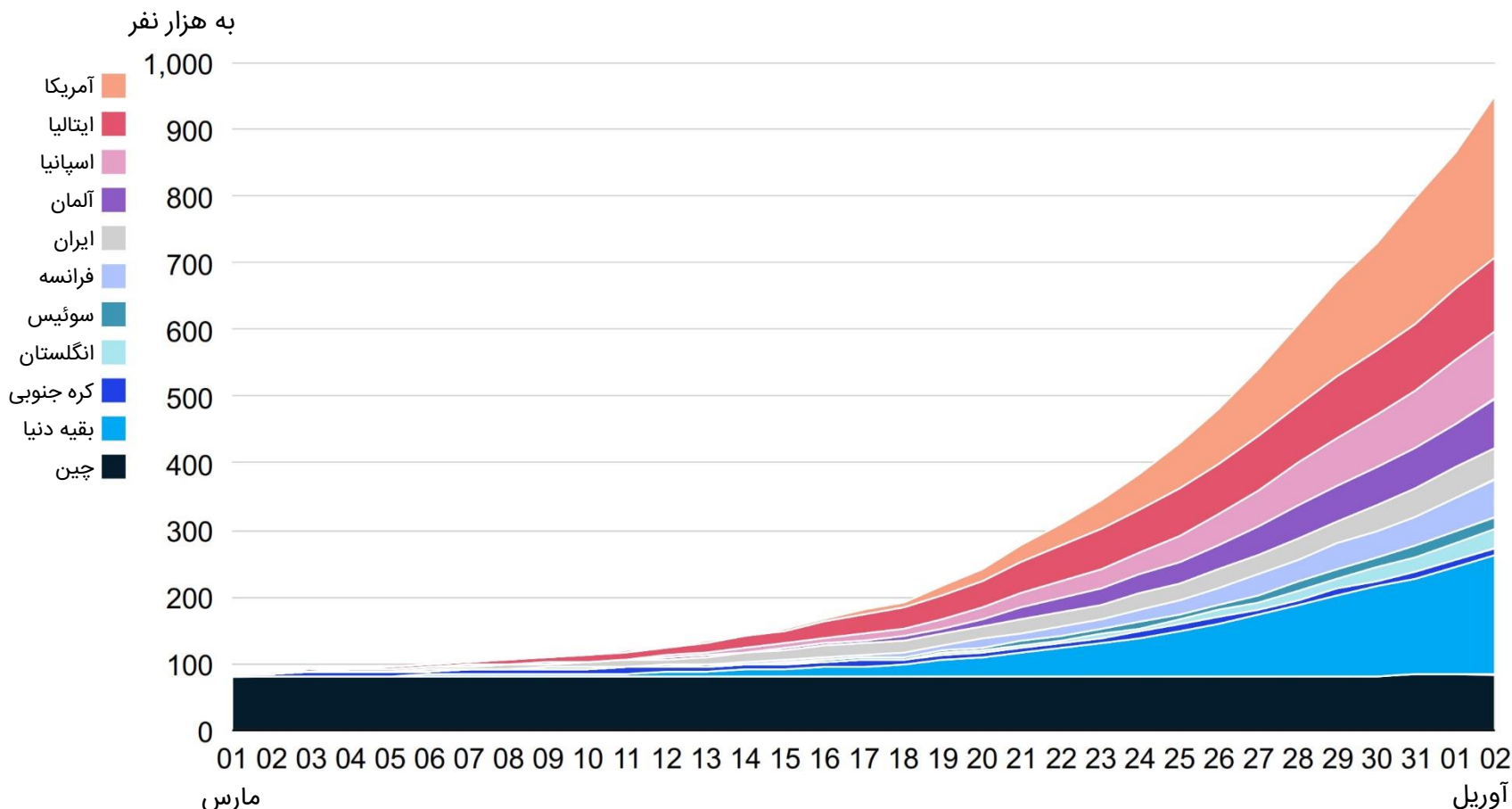


ویروس با وجود تلاش‌ها برای محدودسازی به شکل جهانی گسترش پیدا کرده است



بیشترین سهم از مبتلایان جدید از اروپا گزارش شده است درحالی که مبتلایان در آمریکا نیز به سرعت در حال افزایش هستند

تعداد تجمیعی مبتلایان از ۱ مارس تا ۲ آوریل



آسیا

افزایش روزانه در چین و کره جنوبی به ۱۰۰ نفر در روز رسیده است و تمرکز در این کشورها روی مقابله، مدیریت افرادی که از خارج از کشور می‌آیند و سرایت محلی قرار گرفته است.

اروپا

آمار مبتلایان و مرگ‌ومیر در این منطقه در حال افزایش است. تلاش‌های تعطیلی در سطح ملی در ایتالیا نتایج خود را نشان داده است و نرخ رشد مبتلایان در ۳-۴ روز گذشته ثابت بوده است. در چند روز آینده باید نظارت دقیقی برای درک اثرات فاصله-گذاری اجتماعی در کشورهای اروپایی صورت پذیرد

آمریکا

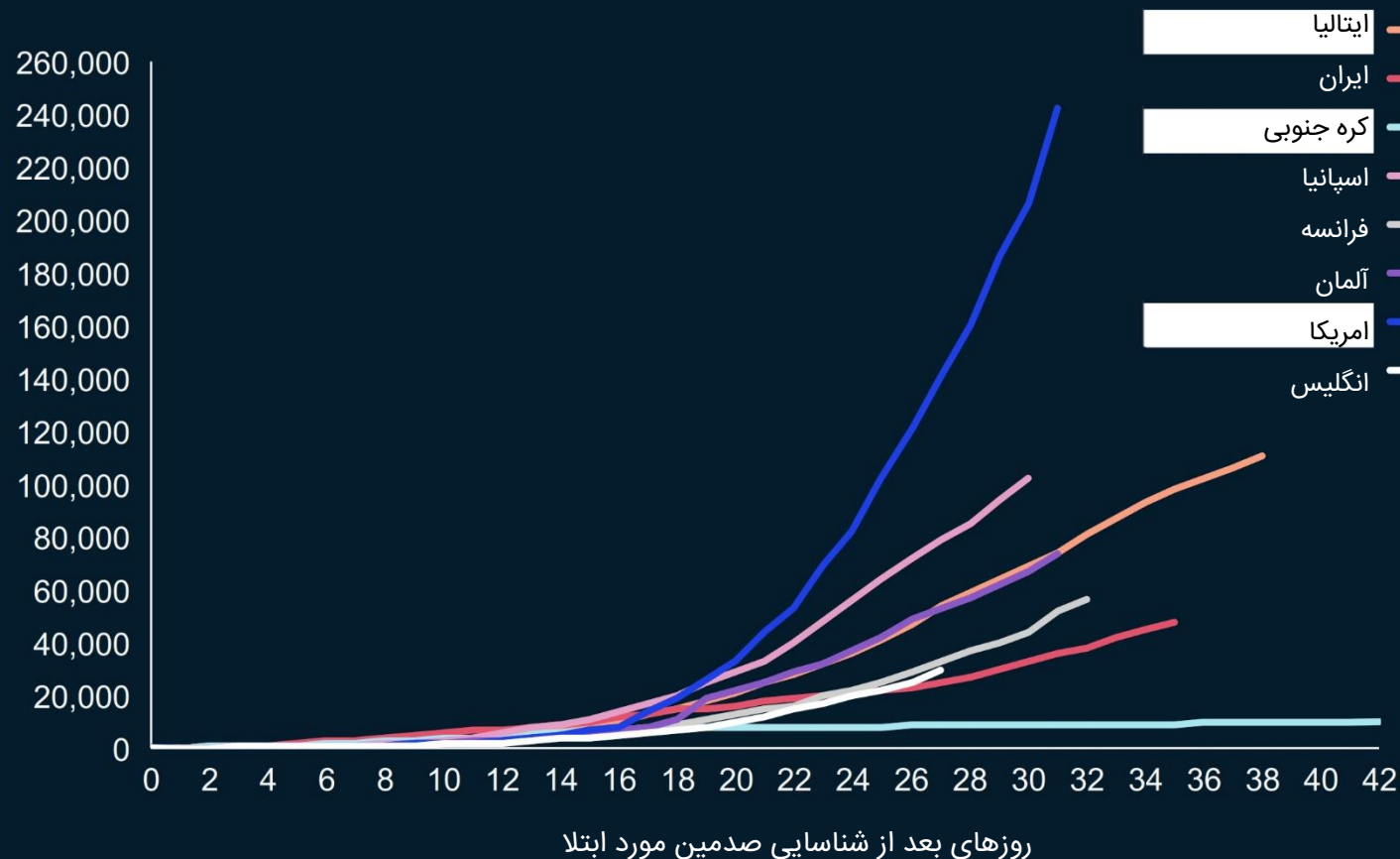
افزایش قابل توجه مبتلایان در هفته گذشته منجر شد که آمریکا از همه کشورهای دیگر حتی چین در تعداد کل مبتلایان پیش بیفتد. تعداد افزایش روزانه درحال-حاضر بیش از ۳۰۰۰ نفر در روز است که تمرکز گسترده آن در نیویورک، نیوجرسی و کالیفرنیا قرار دارد.

نمودار تجمیعی تعداد مبتلایان در کشورهای مختلف به شکل یکسانی آغاز شده است

اما مبتنی بر روش‌های به کار رفته در آن‌ها نمودارها از هم فاصله گرفته‌اند

جزئیات بیشتر درمورد برخی از کشورها

- ایتالیا: بعد از دو هفته قرنطینه ملی، نمودار افزایش تعداد مبتلایان و فوت شده‌ها در حال تخت شدن است که نشان می‌دهد افزایش سلامت در جامعه باعث کاهش انتقال شده است.
- کره جنوبی: نمونه‌گیری گسترده، رصد تماس‌ها و اجرای برنامه‌های مقابله و قرنطینه اجباری به قرنطینه کردن خوشه‌های مبتلایان کمک کرده است و به شکل قابل‌توجهی گسترش شیوع را کاهش داده است.
- ایالات متحده آمریکا: مبتلایان و فوت شده‌های جدید به شکل گسترده‌ای با وجود تلاش‌ها برای محدودسازی در بسیاری از ایالت‌ها و سطوح محلی در حال افزایش است. آمریکا در حال حاضر بیشترین تعداد مبتلایان در دنیا را به خود اختصاص داده است.

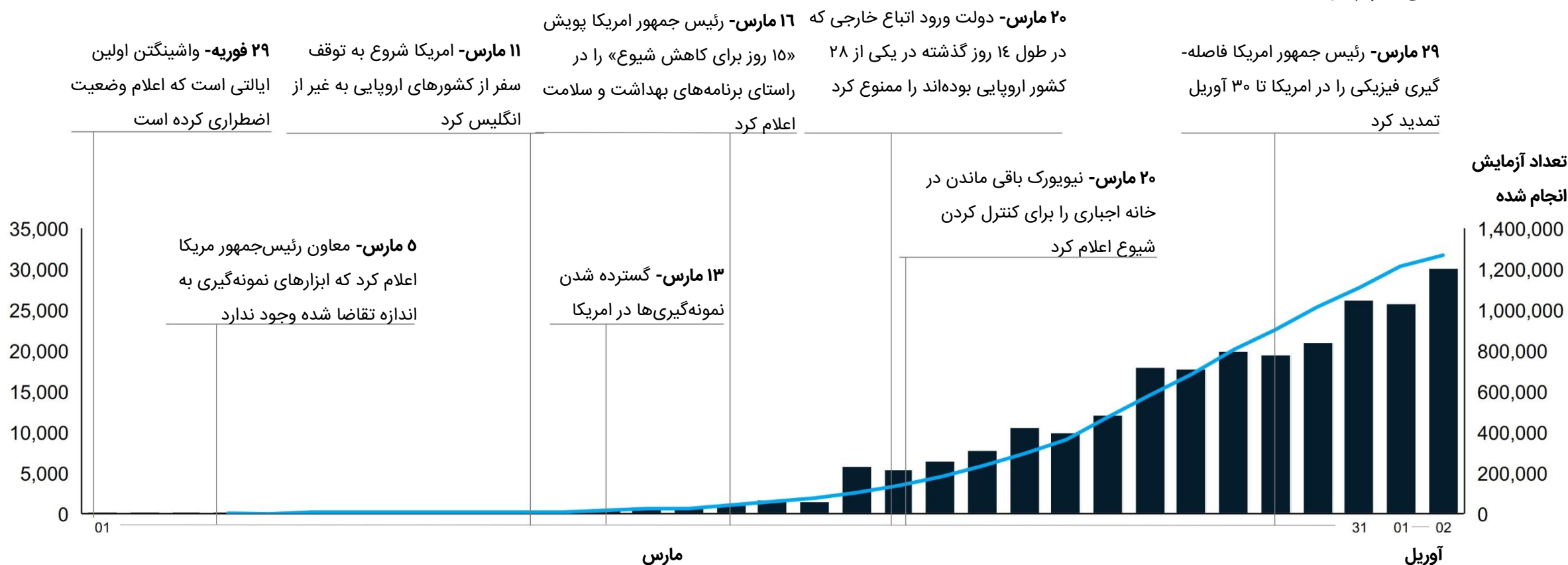


ایالات متحده آمریکا: رشد نمایی دو هفته گذشته آمریکا را به کانون اصلی جدید کووید-۱۹

تبدیل کرده است

افزایش مبتلایان و نمونه‌ها در روز

تعداد مبتلایان گزارش شده



ایتالیا: تعداد مبتلایان جدید در طول ۱۰-۱۴ روز گذشته به آرامی در حال کاهش بوده است

■ تعداد مبتلایان جدید در هر روز
— نمودار تجمیعی تعداد افراد نمونه‌گیری شده

افزایش مبتلایان و نمونه‌ها در روز

تعداد مبتلایان گزارش شده

۲۰ مارس- آزمایش‌های انجام شده در ایتالیا به عدد ۳۵۰۰ نفر در میلیون رسید که در غرب اروپا جزء پرتعدادترین‌ها به حساب می‌آید

۲۶ فوریه- قواعد نمونه‌گیری آسان-

۲۱ فوریه- یک خوشه ۱۶ نفره مبتلایان در شمال ایتالیا شناسایی شده

۸ مارس- باقی ماندن در خانه به همه گیرانه‌تر شد و به افراد در تماس با ۱۴ استان شمالی ایتالیا و لومباردی مبتلایان تأیید شده اجازه داده شد ابلاغ شد



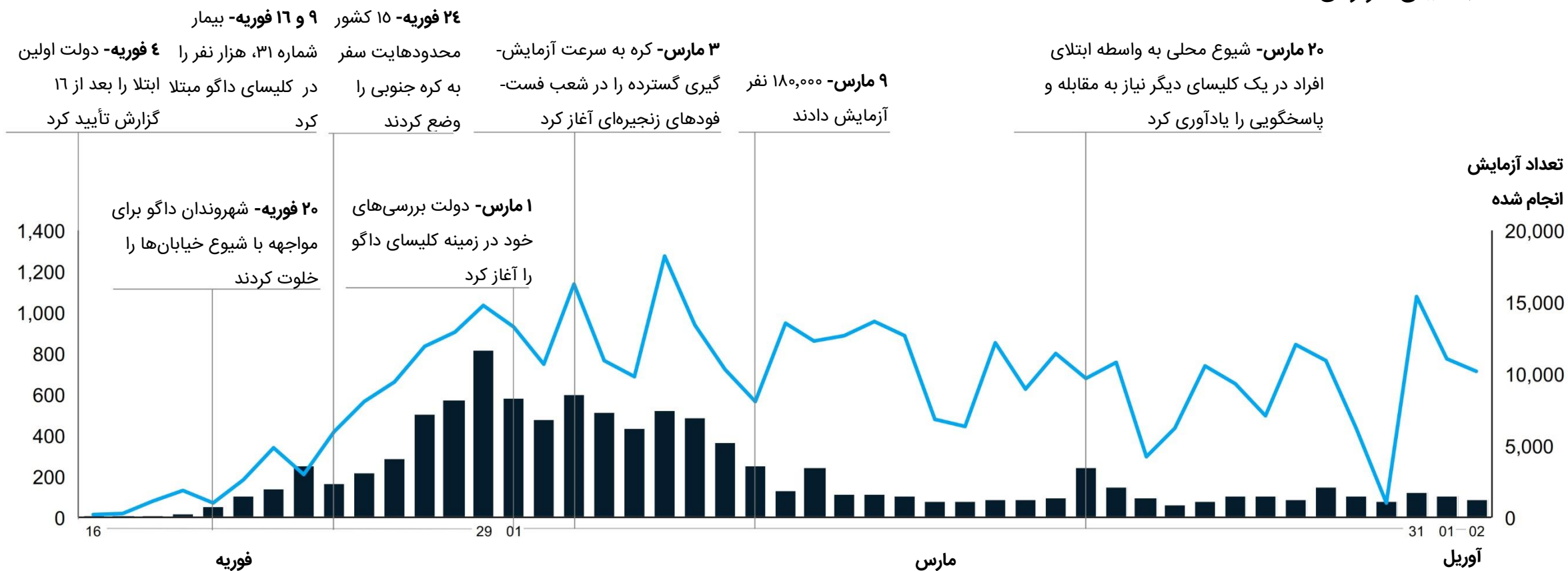
کره جنوبی: جستجوی دقیق برای یافتن خوشه‌های شیوع و افزایش سریع قابلیت‌های

آزمایش‌گیری مانع از شیوع بیشتر شد

■ تعداد مبتلایان جدید در هر روز ■ نمودار تجمیعی تعداد افراد نمونه‌گیری شده

افزایش مبتلایان و نمونه‌ها در روز

تعداد مبتلایان گزارش شده

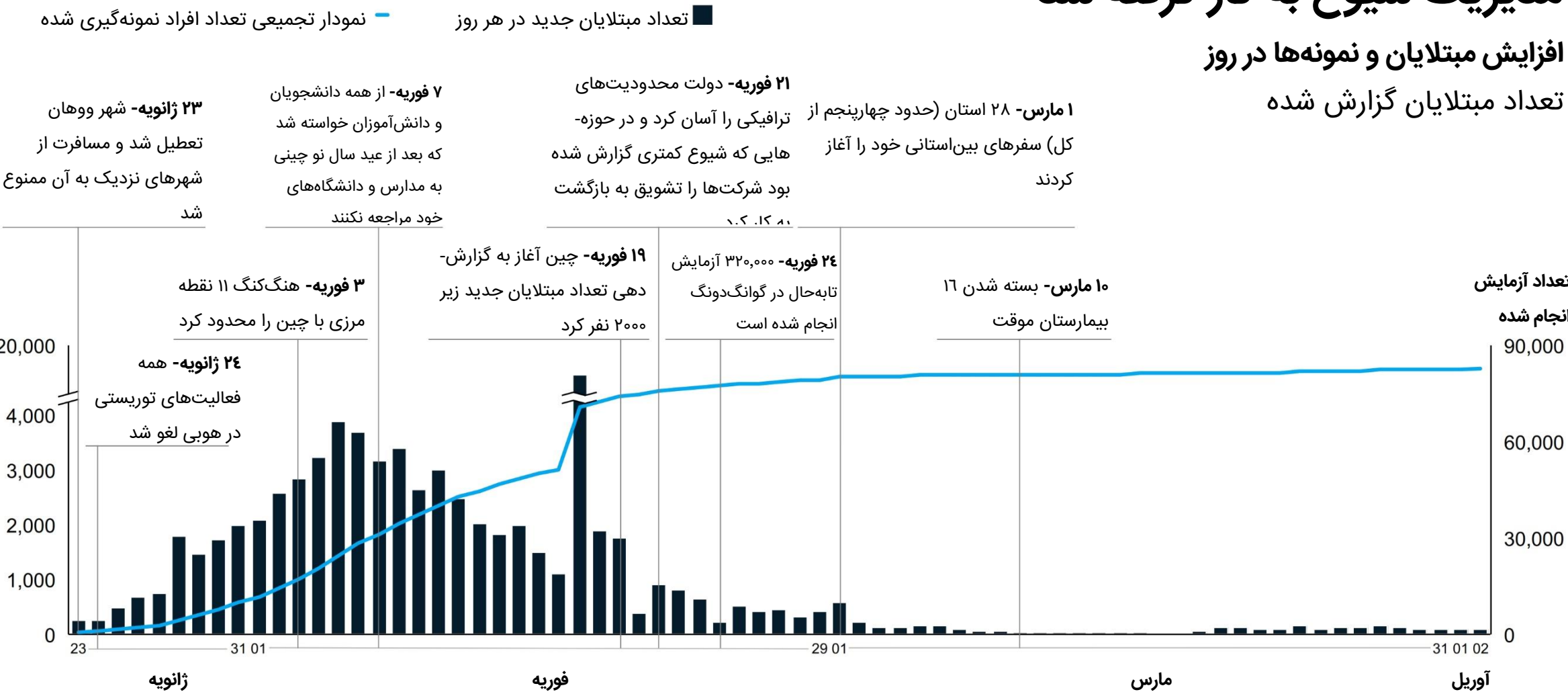


چین: پیش از آزمایش‌گیری گسترده و به‌کارگیری قابلیت‌های پاسخگویی، تعطیلی سریع برای

مدیریت شیوع به کار گرفته شد

افزایش مبتلایان و نمونه‌ها در روز

تعداد مبتلایان گزارش شده



*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان(رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است



McKinsey
& Company

موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

د

ج

ب

الف

ملاحظات کلیدی در زمینه پیشرفت بیماری

افزایش شواهد در مورد گستره و نقش ناقلین بدون علامت

اگرچه گستره این امر در کل مبتلایان بزرگ است (بین ۲۰ تا ۵۰ درصد از مبتلایان بدون علامت هستند و ۱۰ تا ۶۰ درصد از انتقال‌ها به واسطه آن‌ها صورت می‌پذیرد) اما واقعاً مشخص است که تعداد افراد مبتلا بیش از تعداد مبتلایان تأیید شده است و این امر نیاز به استمرار فاصله‌گذاری اجتماعی سختگیرانه در آینده را خاطرنشان می‌سازد.

احتمالاً تغییر فصل نقش مهمی در توقف گسترش کووید-۱۹ ندارد

نگاه غالب این است که اگرچه احتمال شیوع اثربخش کووید-۱۹ در زمستان بیش از تابستان است اما تغییر فصل به اندازه کافی نمی‌تواند مانع از انتقال شود و باید مراخذهای سلامت عمومی حتی در زمانی که هوا بهتر می‌شود استمرار پیدا کند.

نوآوری‌های موجود در آزمایش گرفتن می‌تواند قابلیت‌های مراقبت را به شکل قابل‌توجهی افزایش دهد

آزمایش گرفتن در خانه و انجام آزمایش در محل افراد می‌تواند سهولت این کار را افزایش دهد و زمان انجام این فرآیند را کمتر کند. علاوه‌براین، آسیب‌شناسی‌های آنتی‌بادی جدیدی در حال شکل گرفتن است که می‌تواند قبل از مبتلا شدن افراد به بیماری احتمال آسیب‌پذیر بودن آن‌ها را تشخیص دهد و از این طریق به بخش قابل‌توجهی از افراد دارای ایمنی بدنی کمک کند که فعالیت‌های خود را ادامه دهند.

آغاز مجدد فعالیت‌های اقتصادی در آسیا نشان می‌دهد که احتمال آغاز مجدد انتقال به صورت محدود وجود دارد و به همین دلیل باید محدودیت‌های حمل‌ونقل بازتجدید شود

تجربیات هنگ‌کنگ، سنگاپور و تایوان نشان داده است که بعد از بازگشت افراد به محل کار فیزیکی و آسان‌گیری در محدودیت‌های حمل‌ونقل تعداد مبتلایان افزایش پیدا کرده است. اگرچه اکثر افرادی که به عنوان مبتلا شناسایی شده‌اند از مناطق دیگری به آن منطقه وارد شده بودند اما در مورد هنگ‌کنگ رشد مجدد سرایت را شاهد هستیم. در پاسخ به این وضعیت هر سه کشور مورد اشاره محدودیت‌های خود در حوزه حمل‌ونقل و جمع شدن افراد دور یکدیگر را تشدید کرده‌اند.

برنامه‌های مقابله در حوزه سلامت اجتماعی باید توجه ویژه‌ای به شیوع محتمل از طریق افراد فاقد علامت داشته باشد

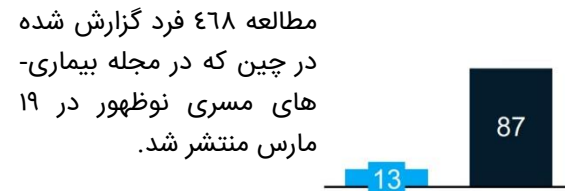
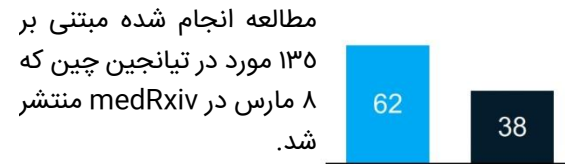
- کشورهایی که تعداد پایینی از مبتلایان تأیید شده و آزمایش را دارند ممکن است هنوز هم با میزان انتقال بالایی مواجه باشند.
- شیوع ممکن است به واسطه سرایت از طریق افراد بدون علامت اتفاق بیفتد.
- این امر نیاز به استمرار فاصله‌گذاری اجتماعی سختگیرانه در آینده را مورد تأکید قرار می‌دهد.

آزمایش‌های آنتی‌بادی خون در حال حاضر بهترین روش برای شناسایی افراد فاقد علامت هستند.

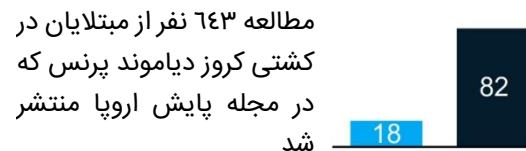
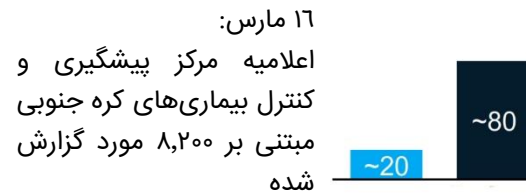
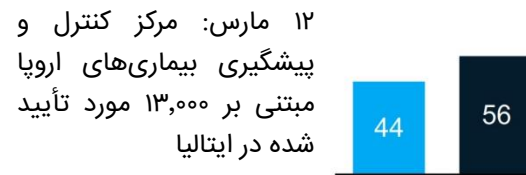
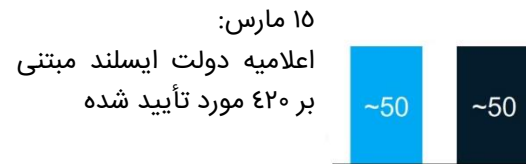
الف: افزایش شواهد در مورد گستره و نقش ناقلین بدون علامت

بدون علامت ■ دارای نشانه بیماری ■

و انتقال از طریق افراد فاقد علامت/ قبل از بروز علامت ممکن است باعث سرایت بین ۱۰ تا ۶۰ درصد از مبتلایان باشد



شواهد در حال ظهور نشان می‌دهد که ۵۰-۲۰ درصد از مبتلایان بدون نشانه/ قبل از بروز نشانه هستند



مقامات رسمی در مورد اینکه افراد ناقل بدون علامت یا افرادی که هنوز علائم را بروز نداده‌اند پرتعداد هستند توافق نظر دارند

خطر مبتلا شدن به کووید-۱۹ از طریق کسی که نشانه‌ای ندارد بسیار پایین است. با این حال بسیاری از افراد که تجربه بیمار شدن با کووید-۱۹ را دارند صرفاً علائم خفیفی از خود نشان می‌دهند. این امر در مراحل آغازین بیماری طبیعی به حساب می‌آید. بنابراین احتمال مبتلا شدن به کووید-۱۹ از کسی که سرفه‌های محدودی دارد یا احساس می‌کند که بیمار نیست وجود دارد.

یکی از نکاتی که ما می‌توانیم آن را تأیید کنیم این است که بخش قابل توجهی از افرادی که به بیمار مبتلا شده‌اند هنوز نشانه مشخصی ندارند. این امر می‌تواند عددی در حدود ۲۵ درصد باشد. این نکته از آنجا اهمیت دارد که این افراد می‌توانند در سرایت بیماری اثرگذار باشند و ما دریافته‌ایم که آن‌ها واقعاً در سرایت اثرگذار هستند.



رهبرانی که در حال به کارگیری ابزارهای کنترل سلامت عمومی و مقابله با این بیماری در بخش عمومی و خصوصی هستند نباید اتکای جدی روی تغییرات فصلی داشته باشند و تصور کنند که این امر می تواند آرامش فوری و قابل توجهی را ایجاد کند.

استمرار محدودسازی بیماری و پایش مستمر نقش مهمی در بازه زمانی کوتاه مدت تا تأیید کاهش سرایت ها خواهد داشت.

ب: احتمالاً تغییر فصل نقش مهمی در توقف گسترش کووید-

۱۹ ندارد



... با این حال آب و هوا و تغییر فصل به تنهایی نمی-
توانند باعث توقف یا کاهش قابل توجه سرایت شوند

- با به کارگیری داده های حاصل از همبستگی دما/ رطوبت و نرخ سرایت، کشورهای اروپایی و شمال آمریکا تا اواخر ماه ژوئن تغییر جدی در اثرگذاری آب و هوا بر سرایت را شاهد نخواهند بود.
- شبیه سازی داده های تاریخی شیوع آنفولانزا نیز الگوی مشابهی در کاهش شدید بیماری در طول ماه های تابستان را از خود نشان نمی دهد.



برخی از شواهد اولیه همبستگی پایین بین دما/
رطوبت و سرایت کووید-۱۹ را نشان می دهد...

- درجه بالا و رطوبت بالا با سرایت کووید-۱۹ در چین رگرسیون نشان داده اند.
- اغلب مبتلایان به کووید-۱۹ در آب و هوای معتدل قرار دارند (۹۵ درصد از مبتلایان در بازه بین ۲ تا ۹/۵ درجه سلسیوس قرار گرفته اند)

در مورد ویروس جدید سارس-۲ CoV ما دلایلی داریم که این انتظار را برای ما ایجاد می کند که سرایت این بیماری در زمستان اثربخش تر از تابستان است اگرچه مکانیزم عامل این امر را به درستی تشخیص نمی دهیم. با این حال میزان تغییر در حد متوسطی خواهد بود و به اندازه ای نیست که به تنهایی مانع از سرایت بیماری شود.





McKinsey
& Company

موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE

<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

بهبود سرعت و مقیاس تأیید مبتلایانی که در قید حیات هستند نقش مهمی در تسهیل آزمایش‌گیری و رصد استراتژی‌ها برای آسانگیری در مرزها یا کشورهای دارد که به خوبی توانسته‌اند شیوع را کنترل کنند و به سمت شروع مجدد فعالیت‌های اقتصادی حرکت کنند.

آزمایش‌های آنتی‌بادی با توزیع گسترده‌تر می‌توانند جامعه را قادر سازند تا به فعالیت جاری خود بازگردند.

ج: دو نوع اصلی آزمایش‌ها می‌توانند بیماری‌های فعال یا گذشته را

تشخیص دهند

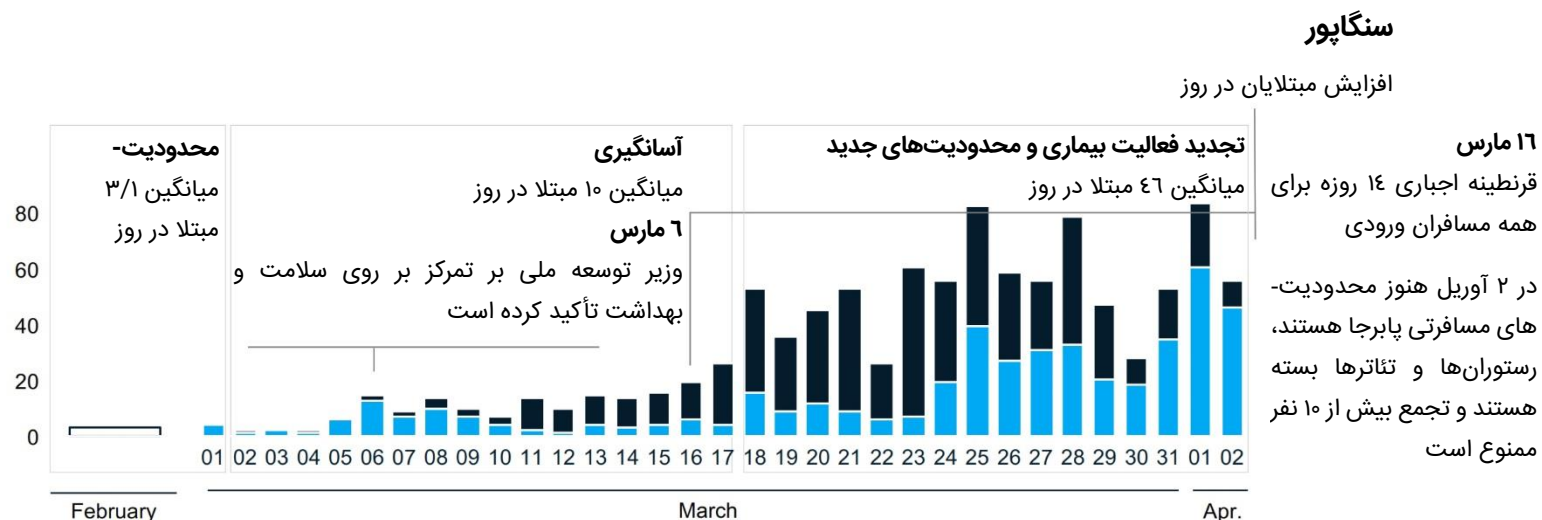
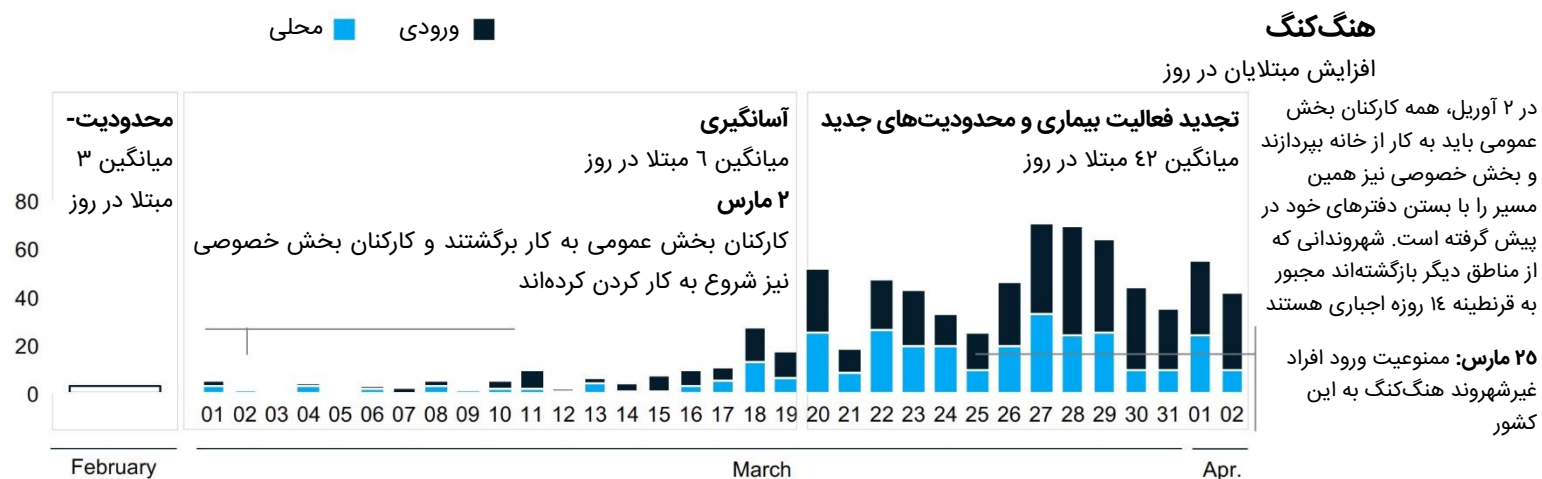
Types	Technology	Details	Availability
Molecular Detect genetic material of the virus	RT-PCR Reverse transcription polymerase chain reaction	- Steps of amplifying and detection of viral genome identifies presence of virus Predominant testing method globally and most accurate - Lab based tests typically takes ~3 days for results - Near point of care takes <1 hour for results	Growing availability varies by geography; Rapid PCR test received emergency FDA approval
	Isothermal amplification	- Rapid diagnostics with a single step identification of virus - Typically near point of care (e.g., hospitals, clinics) taking < 20min	Recently approved tests
	CRISPR	CRISPR protein used after isothermal amplification to detect viral RNA presence	Experimental / proof of concept
Immunological / serologic tests Detect antigens or antibodies	Lateral flow tests	Detects presence of antibodies and antigens based on binding to enzymes - Negative test results don't imply lack of infection but just antibodies below detection limit; test most effective 8-10 days since infection started - Lateral flow tests are shorter, point of care, self administered (like a pregnancy test), Typically <15 min - CLIA / ELISA tests are primarily lab based / near point of care; typically takes <1 hour for results	Starting to become available in Europe, only one in EUA in the US
	CLIA: Chemi-luminescence Immuno Assay ELISA: Enzyme linked immune sorbent assay		Over 30 tests under consideration

* به علت تخصصی بودن محتوا از ترجمه خودداری شده است.

برخی از دولت‌های آسیایی توانسته‌اند فعالیت‌های اقتصادی خود را به گونه‌ای آغاز کنند که سرایت محلی را محدود سازد.

مبتلایانی که از مناطق دیگر وارد این کشورها شده‌اند بخش مهمی از کل مبتلایان را تشکیل می‌دهند و این امر نشان می‌دهد که به‌کارگیری محدودیت‌های طولانی‌مدت‌تر مسافرت نقشی بیش از دیگر ابزارهای سلامت عمومی در این فرآیند دارد.

د: مقامات آسیایی اقتصاد خود را آغاز کرده‌اند، سرایت بیماری در مناطق محلی را کنترل کرده‌اند، اما هنوز سختگیری‌های جدی در زمینه سفرهای مرتبط با سرایت اعمال می‌کنند



فهرست عناوین

۰۱

کووید-۱۹:

وضعیت فعلی

۰۲

سناریوها و مسیر

پیشرو

۰۳

پیامدها برای صنایع

مختلف

۰۴

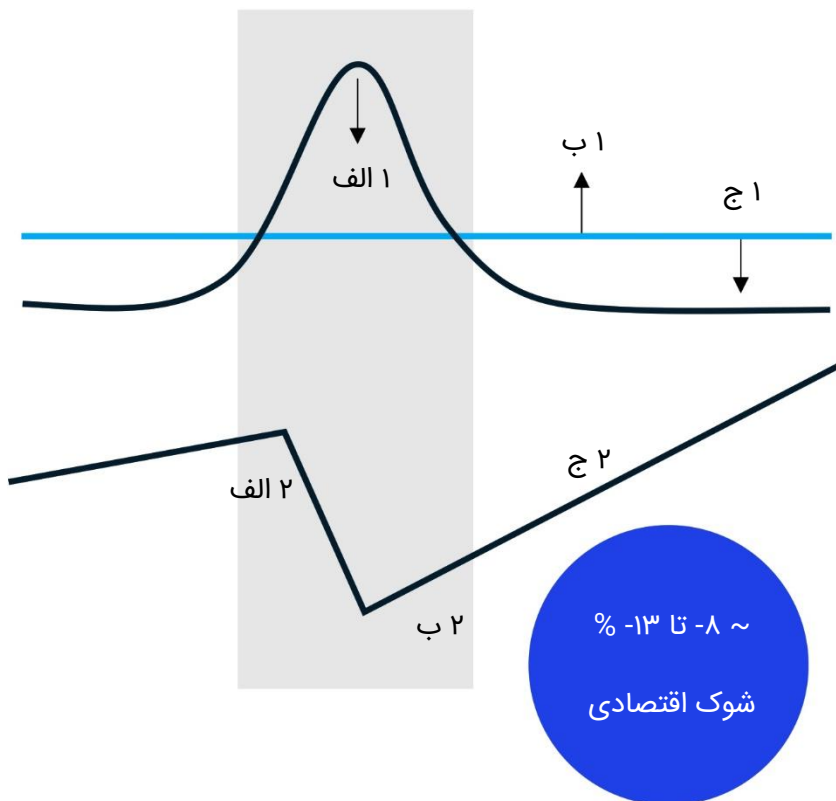
برنامه‌ریزی و مدیریت

کردن مقابله با کووید-

۱۹

الزامات زمان ما

وضعیت ویروس و شوک اقتصادی



حفظ حیات

۱ الف. غلبه بر ویروس با حداکثر سرعت ممکن

۱ ب. گسترش ظرفیت‌های آزمایش و درمان

۱ ج. یافتن درمان، دارو و واکسن

۲

حفظ معیشت

۲ الف. پشتیبانی از افراد و کسب‌وکارها در زمان تعطیلی

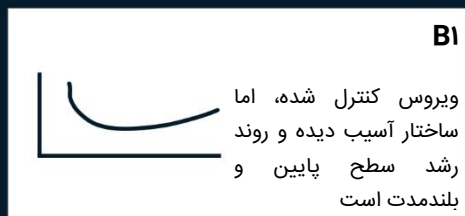
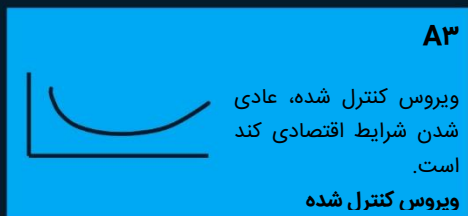
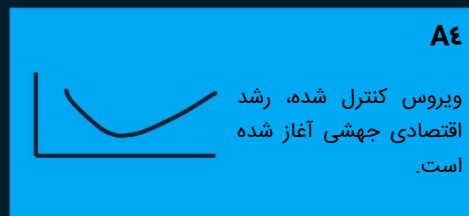
۲ ب. آماده شدن برای بازگشت ایمن به فضای کار پس از فروکش کردن ویروس

۲ ج. آماده شدن برای بازگشت گسترده از شوک اقتصادی ۸- تا ۱۳- درصد

الزامات

سناریوهای پیامدهای اقتصادی بحران کووید-۱۹

اثرگذاری شیوع کووید-۱۹، پاسخ‌ها در حوزه سلامت عمومی و سیاست‌های اقتصادی بر تولید ناخالص داخلی

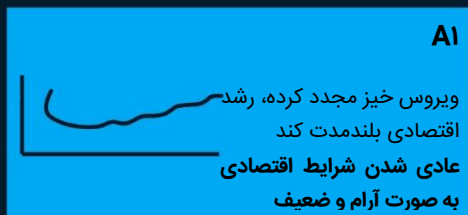
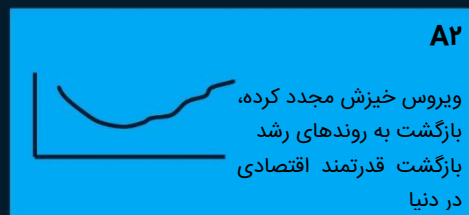


کنترل اثربخش و سریع شیوع ویروس

مقابله‌های قوی در حوزه سلامت عمومی در همه کشورها در طول ۲-۳ ماه موفق به کنترل ویروس می‌شود

شیوع ویروس و مقاله با آن

در حوزه سلامت عمومی



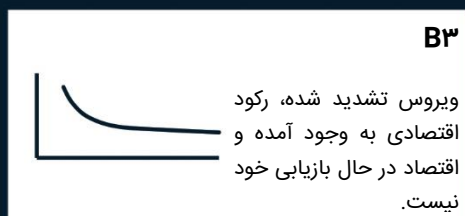
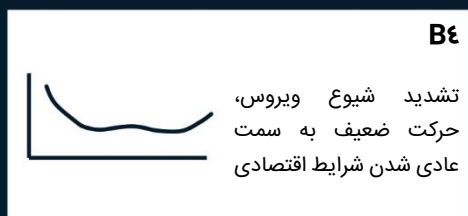
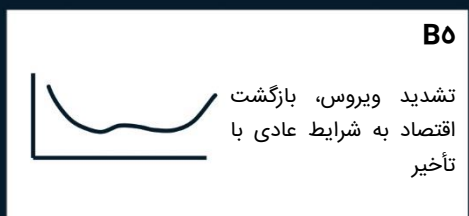
مقابله اثربخش اما خیز مجدد ویروس به صورت منطقه‌ای

مقابله‌های انجام شده در ابتدا موفق می‌شوند اما ابزارها به اندازه کافی قدرت پیشگیری از خیز مجدد ویروس را ندارند و به همین دلیل فاصله‌گذاری اجتماعی در چند ماه آینده ادامه می‌یابد.

اثرگذاری مقاله‌های انجام

شده در کنترل شیوع و اثرات

انسانی کووید-۱۹



شکست گسترده مقابله‌های سلامت عمومی

مقابله‌های انجام شده در حوزه سلامت عمومی در کنترل شیوع ویروس برای یک بازه زمانی قابل توجه شکست می‌خورد (مثلاً تا زمان پیدا شدن واکسن)

مداخله‌های بسیار اثربخش

مقابله‌های اثربخش و قوی مانع از آسیب‌های ساختاری می‌شود و بازگشت به دوره قبل از بحران به آسانی صورت می‌گیرد

مداخله‌های نیمه اثربخش

مقابله‌های سیاستی تاحدی خسارت اقتصادی را جبران می‌کنند، از بحران بانکی جلوگیری می‌شود و بازگشت به وضعیت عادی به کندی و به صورت ضعیف انجام خواهد شد.

مداخله‌های نا کارآمد

پویایی‌های رکود خودتقویت‌کننده ادامه پیدا می‌کند، ورشکستگی‌های گسترده و مشکلات اعتباری رخ می‌دهد، بحران بالقوه در صنعت بانکداری به وجود می‌آید

زنجیره اثرات و اقدامات سیاستی در حوزه اقتصاد

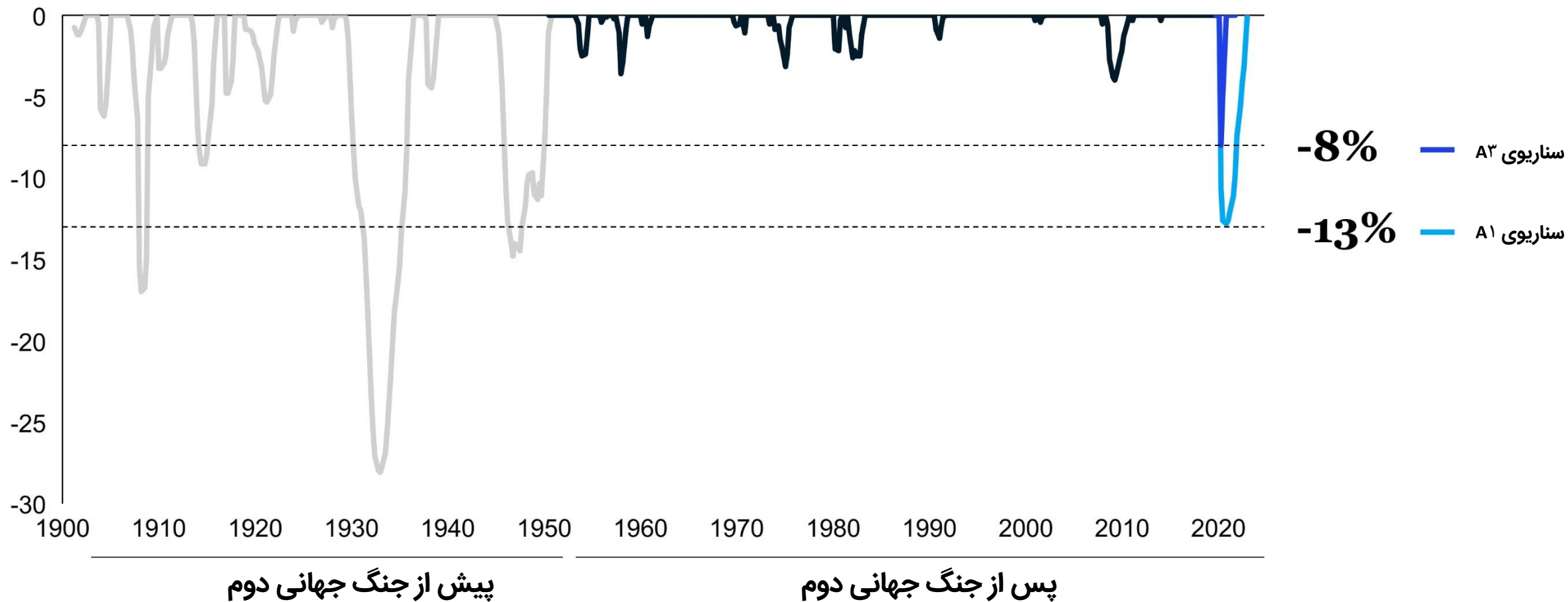
سرعت و قوت برنامه‌های بازگشت به این بستگی دارد که آیا سیاست‌های وضع شده

می‌توانند پویایی‌های رکود خودتقویت‌کننده را کاهش دهند.

اثرات کووید-۱۹ بر اقتصاد آمریکا فراتر از هر رخداد دیگری بعد از جنگ جهانی دوم است

تولید ناخالص داخلی واقعی ایالات متحده آمریکا

% درصد تجمیعی نزول نسبت به قله قبلی





سناریوی همه گیری

پیامدهای اقتصادی

چین یک دوره نزولی شدید را تجربه می کند اما به سرعت می تواند به دوره قبل از بحران برگردد. نرخ رشد تولید ناخالص داخلی چین برای سال ۲۰۲۰ در بهترین حالت بدون کاهش باقی می ماند.

در اروپا و آمریکا، سیاست های پولی و مالی باعث کاهش خسارات اقتصادی و ایجاد تأخیر در سرایت می شود و بنابراین امکان بازگشت قدرتمندانه پس از دوره کنترل ویروس در انتهای سه ماهه دوم ۲۰۲۰ امکان پذیر خواهد بود.

اغلب کشورها کاهش شدید تولید ناخالص داخلی را در سه ماهه دوم سال میلادی تجربه خواهند کرد و این امر بزرگترین کاهش بعد از دوره جهانی دوم خواهد بود.

بازگشت اقتصادی چین و کشورهای شرق آسیا ادامه پیدا می کند و در اوایل سه ماهه دوم سال ۲۰۲۰ ویروس کنترل می شود.

ویروس در اروپا و ایالات متحده به شکلی اثربخش تر با دو یا سه ماه تعطیلی اقتصادی کنترل می شود، نقطه اوج نمودار مبتلایان در انتهای آوریل قرار می گیرد و با آغاز ماه ژوئن به واسطه مقابله انجام شده و تغییر فصل شروع به کاهش می کند.

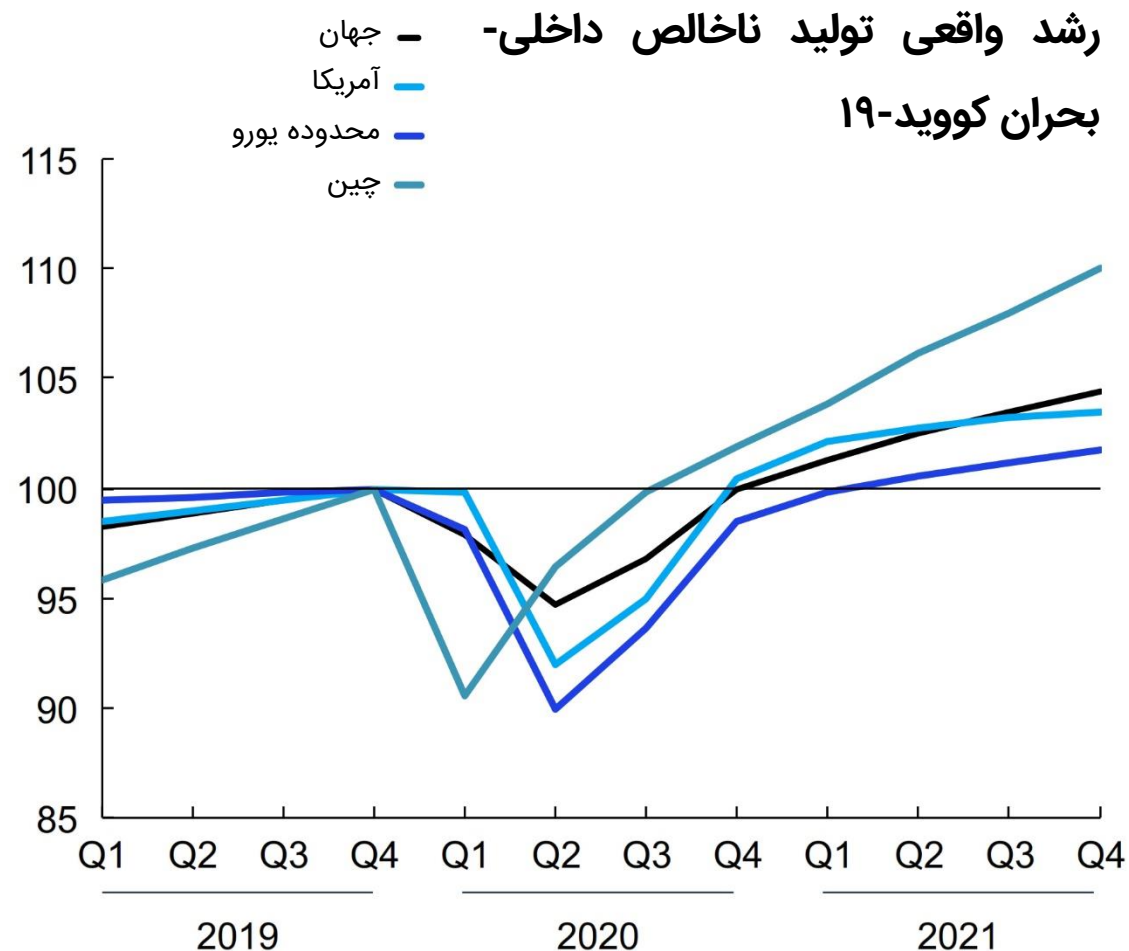
سناریوی A۳:

کنترل ویروس

شیوع ویروس در خاورمیانه، اروپا و آمریکا تا میانه های سه ماهه دوم سال میلادی ادامه می یابد و در این زمان به واسطه تغییر فصل و اقدامات مقابله ای انجام شده تعداد مبتلایان کاهش می یابد.

زمان بازگشت به دوره پیش از بحران	رشد GDP سال ۲۰۲۰ درصد تغییر	کاهش واقعی GDP سال ۲۰۱۹ فصل ۴ تا ۲۰۲۰ فصل ۲ درصد تغییر	
۲۰۲۰ فصل ۴	۰/۵ - %	۳/۵ - %	چین
۲۰۲۰ فصل ۴	۲/۴ - %	۸ - %	آمریکا
۲۰۲۱ فصل ۱	۱/۸ - %	۵/۳ - %	جهان
۲۰۲۱ فصل ۲	۴/۷ - %	۱۰/۱ - %	محدوده یورو

سناریوی A۳: ویروس کنترل شده





سناریوی همه گیری

پیامدهای اقتصادی

چین باید وقوع مجدد ویروس را کنترل کند.

آمریکا و اروپا در کنترل ویروس در یک دوره سه ماهه شکست می خورند و مجبور می شوند فاصله گذاری اجتماعی و قرنطینه گسترده تری را در طول تابستان در پیش بگیرند.

بهبود اقتصادی چین کند خواهد بود و این امر به واسطه کاهش صادرات به کشورهای دیگر شدیدتر نیز خواهد شد. اقتصاد چین با چالشی بی سابقه مواجه شده است. آمریکا و اروپا با کاهش ۳۵ تا ۴۰ درصدی GDP در فصل دوم سال مواجه خواهند بود و اکثر اقتصادهای اروپایی نیز چنین وضعیتی را تجربه خواهند کرد. سیاست های اقتصادی نمی توانند مانع از شکل گیری بیکاری گسترده و تعطیلی کسب و کارها شوند و این امر باعث تضعیف بهبود کسب و کارها حتی پس از کنترل ویروس خواهد شد.

در اغلب کشورها بازگشت به GDP معادل دوره قبل از شیوع ویروس به دو سال زمان احتیاج خواهد داشت.

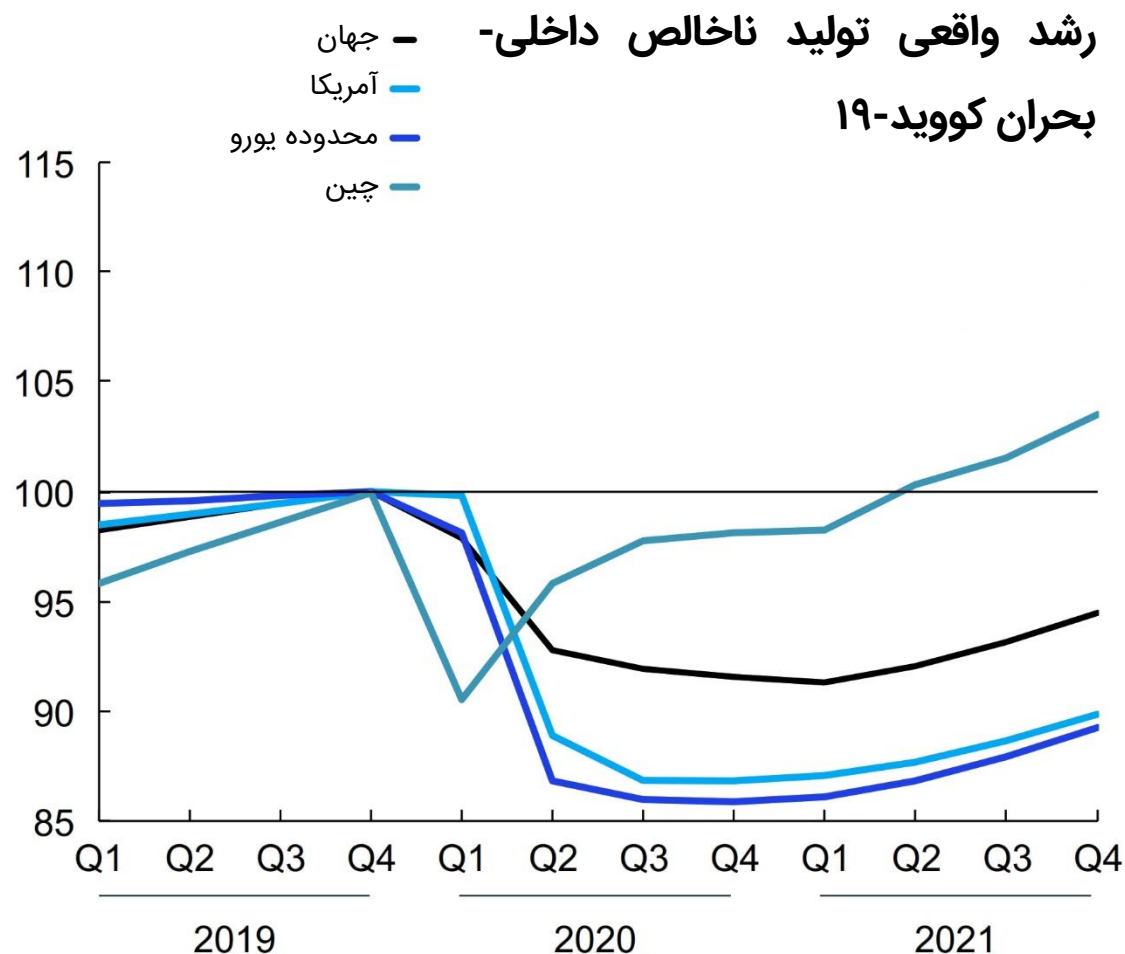
سناریوی A۱:

رشد اقتصادی ضعیف

ویروس بدون کاهش فصلی در سرتاسر جهان پخش می شود. سیستم های بهداشت و سلامت در بسیاری از کشورها مخصوصاً کشورهای فقیر دچار فروپاشی می شود و پیامدهای اقتصادی و انسانی زیادی به وجود می آید.

سناریوی A۳: رشد اقتصادی ضعیف

زمان بازگشت به دوره پیش از بحران	رشد GDP سال ۲۰۲۰ درصد تغییر	کاهش واقعی GDP سال ۲۰۱۹ فصل ۴ تا ۲۰۲۰ فصل ۲ درصد تغییر	
۲۰۲۱ فصل ۲	۲/۳ - %	۴/۲ - %	چین
۲۰۲۴ فصل ۴	۸/۷ - %	۱۱/۱ - %	آمریکا
۲۰۲۲ فصل ۴	۵/۷ - %	۷/۲ - %	جهان
۲۰۲۴ فصل ۴	۱۰/۶ - %	۱۳/۲ - %	محدوده یورو



مدیران کسب‌وکارها باید در هفته‌های آینده به دنبال چه باشند

سه سؤال وجود دارد که رهبران بنگاه‌های اقتصادی به دنبال جواب آن هستند و نشانگرهای محدودی وجود دارد که می‌تواند نشانه‌هایی از پاسخ را برای ما روشن کند

شکل بهبود

بهبود چه شکلی خواهد داشت؟



- تلفیق اثربخش مقابله‌های سلامت اجتماعی با فعالیت اقتصادی (مثلاً آزمایش سریع به عنوان پیش‌نیاز پرواز)
- وجود احتمال تغییر ویژگی‌های بیماری در طول زمان (مثلاً جهش یا آلوده‌سازی مجدد)

- بازگشت به فعالیت اقتصادی در کشورهایی که در مراحل اولیه دچار شیوع بیماری شده‌اند
- اقدامات انجام شده توسط بخش‌های عمومی و خصوصی برای ایجاد اطمینان از بازگشت به فعالیت‌های اقتصادی

طول دوره اختلال

اختلال تا چه زمانی به طول خواهد انجامید؟

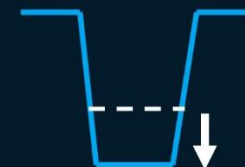


- نرخ تغییر تعداد مبتلایان
- شواهد فصلی بودن ویروس
- آزمایش‌های گرفته شده در میلیون نفر
- درصد مبتلایانی که در خانه درمان شده‌اند
- درصد به‌کارگیری تخت‌های بیمارستانی (سیستم‌هایی که تخت‌های بیشتری در آن‌ها اشغال شده باشد از بهبود کندتری برخوردارند)
- در دسترس بودن درمان
- نسبت مرگ مبتلایان به دیگر کشورها

- تأخیر در پرداخت وام‌ها یا پرداخت‌های اعتباری
- شاخص‌های بازار بورس
- شاخص خرید مدیران
- بروز شواهد افزایش نرخ بیکاری

عمق اختلال و درهم‌ریختگی به وجود آمده

کاهش تقاضا تا چه حد عمیق خواهد بود؟



- زمان پیاده‌سازی فاصله‌گذاری اجتماعی پس از تأیید سرایت اجتماعی
- تعداد مبتلایان- مطلق (انتظار گسترش را پس از افزایش تعداد آزمایش‌ها داشته باشید)
- توزیع جغرافیایی مبتلایان نسبت به سهم اقتصادی

- کاهش هزینه در اقلام بادوام (مثلاً خودرو، لوازم منزل)
- میزان تغییر رفتار (مثلاً خرج کردن در رستوران‌ها، فعالیت‌های ورزشی)
- میزان کاهش سفر (درصد لغو پروازها، محدودیت‌های مسافرتی)

ایدمواژها

اقتصادی

نشانگرها

فهرست عناوین

۰۱

کووید-۱۹:
وضعیت فعلی

۰۲

سناریوها و مسیر
پیش‌رو

۰۳

پیامدها برای صنایع
مختلف

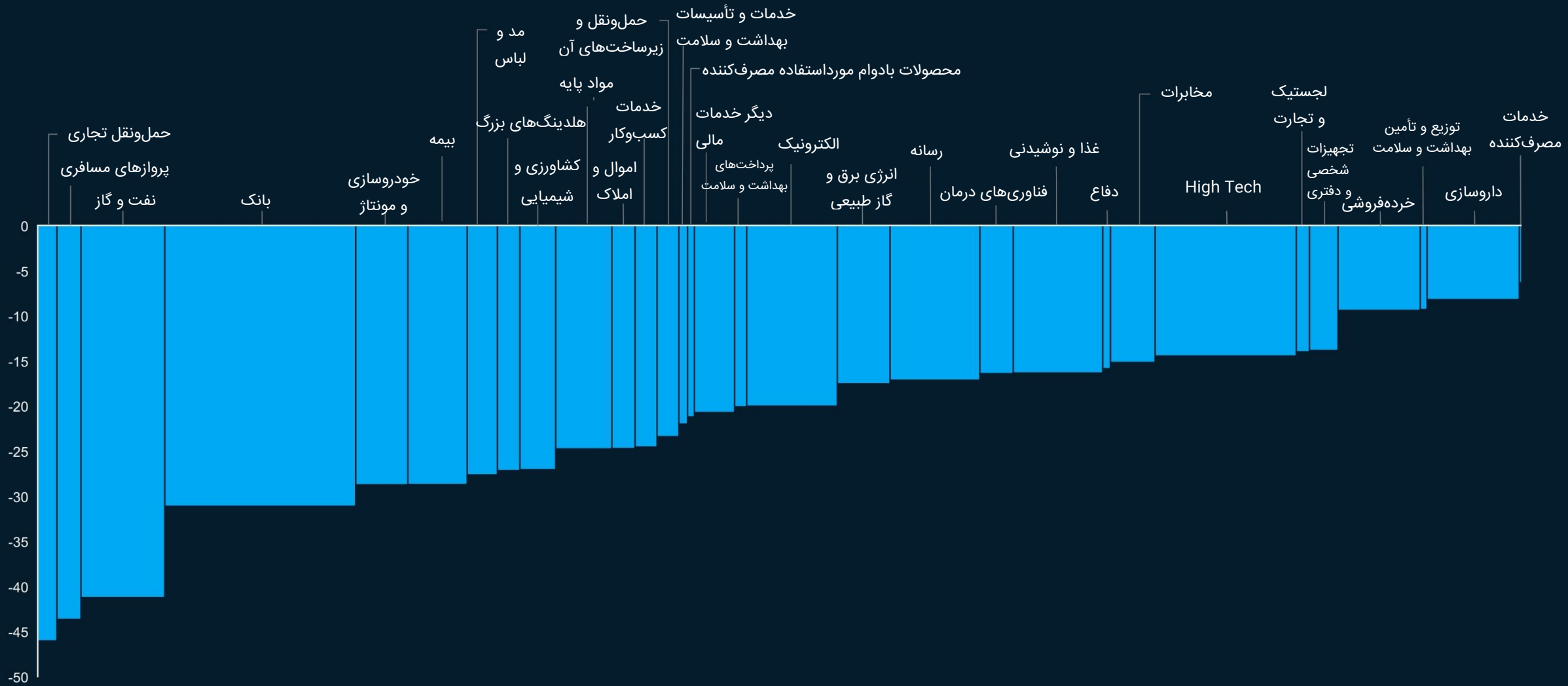
۰۴

برنامه‌ریزی و مدیریت
کردن مقابله با کووید-

۱۹

سرمایه‌گذاری در بازار در همه بخش‌ها کاهش پیدا کرده است با این حال میزان این کاهش در صنایع مختلف متفاوت است

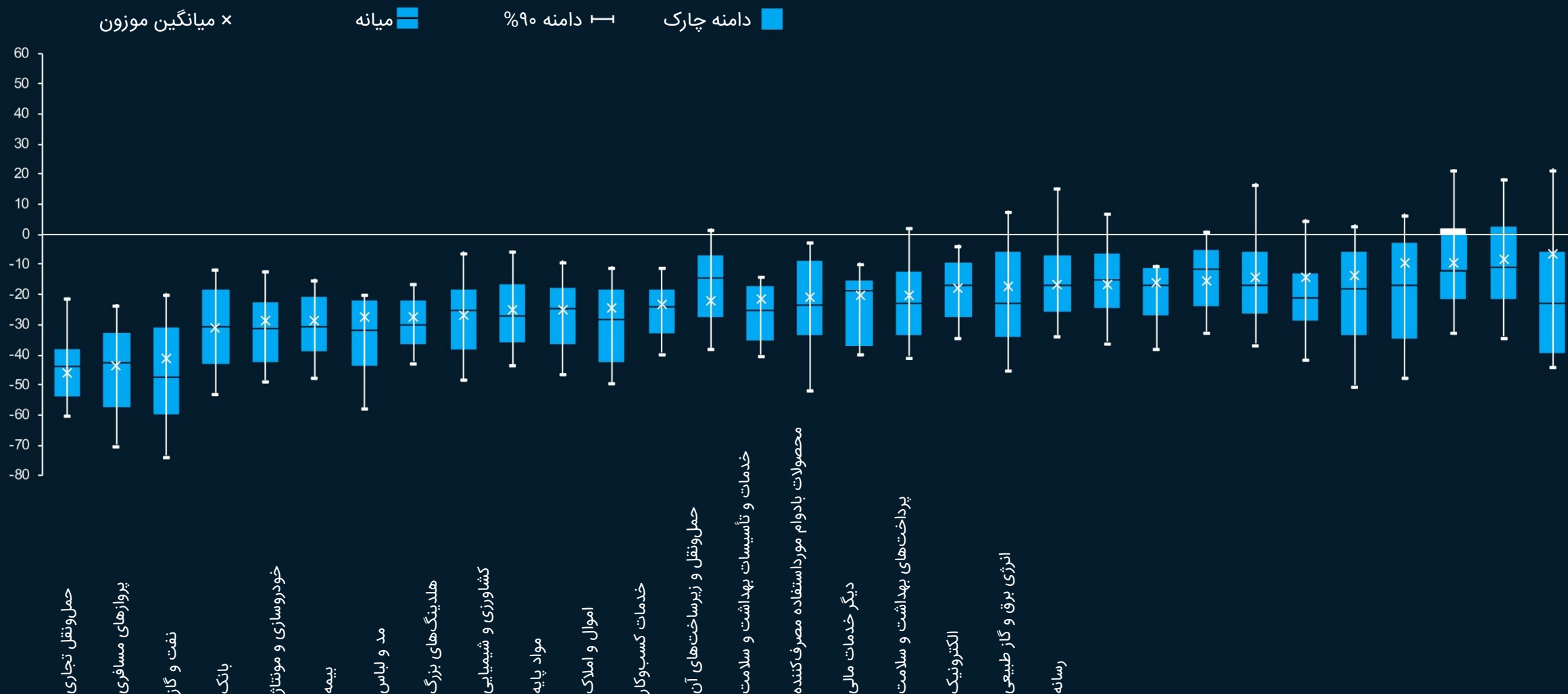
میانگین موزون کل بازده سهامداران تا امروز بر اساس صنایع به درصد. عرض هرکدام از میله‌های نمودار معادل سرمایه آغازین به دلار است



*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایرانیان(رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

در هر کدام از صنایع نیز تفاوت زیادی بین شرکت‌های مختلف وجود دارد

توزیع کل بازده سهامداران از ابتدای سال بر اساس درصد هر صنعت



دیدگاه‌های اولیه در مورد صنایعی که بیشترین آسیب را دیده‌اند

مبتنی بر سناریوی اثربخشی نسبی



بیمه



خودروسازی



نفت و گاز



پروازهای مسافری



حمل و نقل تجاری

میانگین
تغییر
قیمت سهام

-۶۶٪

-۴۴٪

-۴۲٪

-۲۹٪

-۲۹٪

مثال‌های
صنعت خاص

مشکلاتی که پیش از این در این صنعت وجود داشت یعنی چالش‌هایی که در تاب-آوری ترازنامه این شرکت‌ها وجود داشت و هزینه‌های ثابت بالای آن‌ها باعث می‌شود که در کوتاه‌مدت مشکل جریان نقدینگی برای آن‌ها ایجاد شود و رشد بلندمدت آن‌ها نیز در شرایط عدم قطعیت قرار گیرد.

ممکن است جبران خسارت وارده از توقف زنجیره تأمین و تولید سال‌ها به طول بینجامد زیرا تأمین‌کنندگان اصلی در مکان-هایی قرار گرفته‌اند که بیشترین آسیب را از ویروس دیده است و چالش‌های نقدینگی مخصوصاً در تأمین‌کنندگان لایه ۳ آن‌ها وجود دارد.

فهرست سفارش‌های طولانی که برای شرکت-ها وجود دارد می‌تواند برخی از دغدغه‌ها را کاهش دهد اگرچه در هواپیماهای پهن‌پیکر تقاضا ممکن است به صورت ساختاری در بلندمدت تحت تأثیر قرار گیرد.

شوگ تقاضای عمیق و فوری به وجود آمده ۵ یا ۶ برابر بیش از شرایط ۱۱ سپتامبر است و با توجه به محدودیت-های بین‌المللی سفر و قرنطینه که در بیش از ۱۳۰ کشور وجود دارد تقاضا بین ۷۰ تا ۸۰ درصد کاهش پیدا کرده است. از آنجاکه این ترس وجود دارد که همزمان با نقطه اوج تقاضا در تابستان شیوع نیز گسترش یابد سفارش‌های سفر تابستان نیز به شدت کاهش پیدا خواهد کرد.

سرعت بهبود در سفرهای داخلی بیشتر خواهد بود (حدود فصل‌های ۲ و ۳) و در سفرهای طولانی و بین‌المللی به زمان بیشتری احتیاج است (بیش از ۶ فصل).

قیمت نفت به واسطه کاهش کوتاه-مدت تقاضا و عرضه بیش از اندازه اعضای اوپک‌پلاس کاهش پیدا خواهد کرد.

به نظر می‌رسد که حتی پس از پایان دوره بهبود نیز عرضه بیش از اندازه وجود داشته باشد مگر اینکه اوپک-پلاس تصمیمی برای کاهش این امر بگیرد.*

* تصمیمات اخیر اوپک‌پلاس باعث تغییر در این تحلیل خواهد شد.

آسیب‌پذیری‌های موجود (مثلاً تنش‌های تجاری، کاهش فروش) به واسطه کاهش جدی تقاضا در سطح جهانی تشدید خواهد شد. پیمایش صورت گرفته در ۲۶ مارس از مصرف‌کنندگان خودروی آمریکایی نشان می‌دهد که ۷۰ درصد از خریداران خودرو خرید را ۶ ماه به عقب خواهند انداخت یا اینکه اصلاً قصد خرید ندارند و بیش از دو میلیون نفر نیز چنین شرایطی را در ماه فوریه در چین خواهند داشت.

با وجود شروع مجدد اقتصاد چین، اختلالات جدی در زنجیره تأمین و تولید وجود دارد زیرا اغلب خودروسازان بزرگ اروپایی و آمریکایی کارخانه‌های خود را تعطیل کرده‌اند و کارخانه‌های موجود در استان هوبی چین نیز با ظرفیت حدود ۵۰ درصد مشغول به کار هستند.

بازار بیمه‌کنندگان آمریکایی نیز به شدت تحت تأثیر قرار گرفته است و این امر در حوزه تمدید بیمه‌ها و بیمه‌های جدید سلامت و زندگی بسیار اثرگذار بوده است.

کاهش نرخ بهره و عملکرد سرمایه‌گذاری-ها نیز بر بازده در این صنعت اثرگذار می-باشد.

به نظر می‌رسد که باید منتظر اختلالاتی در کسب‌وکارهای جدید به واسطه وابستگی آن‌ها به درخواست‌های کاغذی یا تأیید بیمارستانی باشیم.

حمل و نقل تجاری

پیامدهای فعلی

محرك‌های اصلی در حوزه تجهیزات و خدمات هواپیماهای تجاری توسط خطوط هواپیمایی ایجاد می‌شود و این خطوط در حال حاضر ظرفیت خود را کاهش داده‌اند و هواپیماهای آن‌ها پرواز نمی‌کنند.



۱. تفاوت بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۹ برای تقاضا برای هواپیماهای باریک‌پیکر ۲۱ درصد و برای هواپیماهای پهن‌پیکر نیز ۱۸ درصد کاهش پیدا کرده است. نرخ رشد لغو سفارشات هواپیماهای باریک‌پیکر ۴٪ است و هواپیماهای پهن‌پیکر نیز در همین بازه زمانی ۴٪ نرخ رشد لغو سفارش را تجربه کرده‌اند.
۲. بوئینگ گزارش داده است که در ماه فوریه ۱۸ سفارش هواپیمای پهن‌پیکر دریافت کرده و ۴۳ هواپیمای MAX ۷۳۷ (باریک‌پیکر) لغو شده است. ایرباس مجموعاً ۲۸۷ سفارش را ثبت کرده است که ۱۳ مورد آن‌ها لغو شده است.
۳. با توجه به این شرایط برای سال ۲۰۲۰ ۱۹ سفارش وجود داشته که ۲۰ مورد از آن‌ها لغو شده است.
۴. فهرست سفارشات سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهد که تحویل هواپیماها معادل سال ۲۰۱۹ خواهد بود.
۵. فهرست سفارشات تا ۱۴/۶ سال آینده را در برمی‌گیرد.

انتظارات میان‌مدت (در سال ۲۰۲۰)

ایده‌های اولیه در مورد دوران پساکرونا

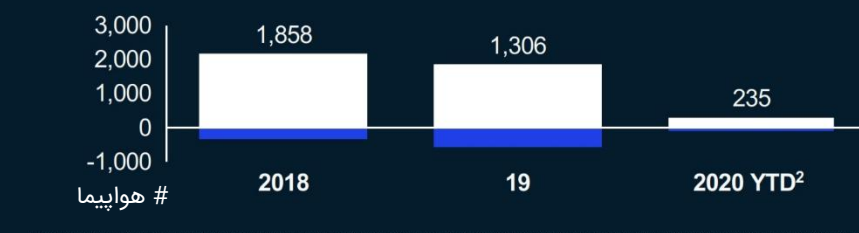
تقاضای داخلی برای هواپیماها در سال ۲۰۲۰ از بین می‌رود

ترازنامه خطوط هوایی منجر به ساختاردهی مجدد به سفارشات، تلاش‌ها برای حفظ نقدینگی در خطوط هوایی برای ایجاد توان پرداخت هزینه‌ها برای تحویل گرفتن هواپیماها خواهد شد

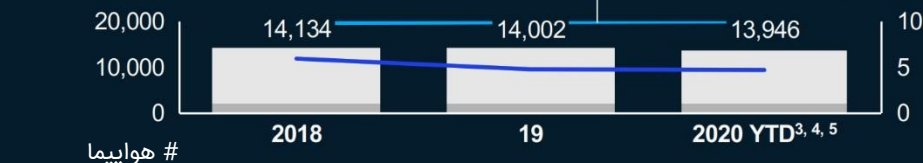
انتظارات در مورد قیمت پایین بنزین در کوتاه‌مدت می‌تواند باعث افزایش استفاده از دارایی‌های قدیمی‌تر شود اما این امر مانع از چرخه‌های چک نگهداری سنگین نخواهد شد

مداخله‌های دولت ممکن است ریسک نقدشوندگی در زنجیره تأمین و هزینه‌های کارکنان را کاهش دهد.

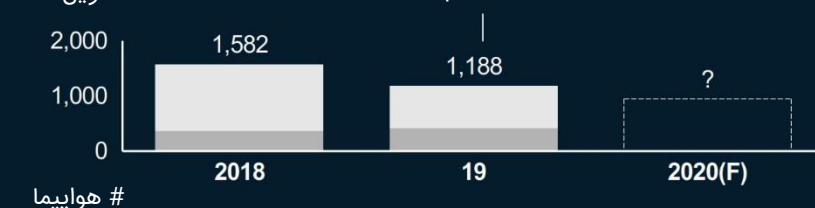
خالص سفارشات



فهرست سفارشات



تحویل شده



پروازهای مسافری

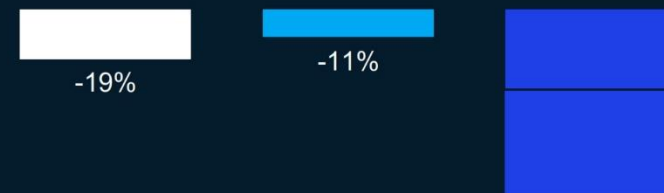
از پیامدهای فعلی

کووید-۱۹ بحرانی بی‌سابقه در این صنعت بوده است.

شوگ تقاضای وارد شده بدتر از ۱۱ سپتامبر یا بحران مالی ۲۰۰۸ بوده است.

ظرفیت خطوط هوایی آمریکا (ASM)

۷ برابر سقوط بیشتر از بحران مالی



نرخ اشغال اتاق‌های هتل در آمریکا

۸ برابر بزرگتر از بحران مالی



۱۱ سپتامبر

بحران مالی ۲۰۰۸

انتظارات میان‌مدت (در سال ۲۰۲۰)

۷۰-۸۰٪ کاهش ظرفیت در ماه آوریل

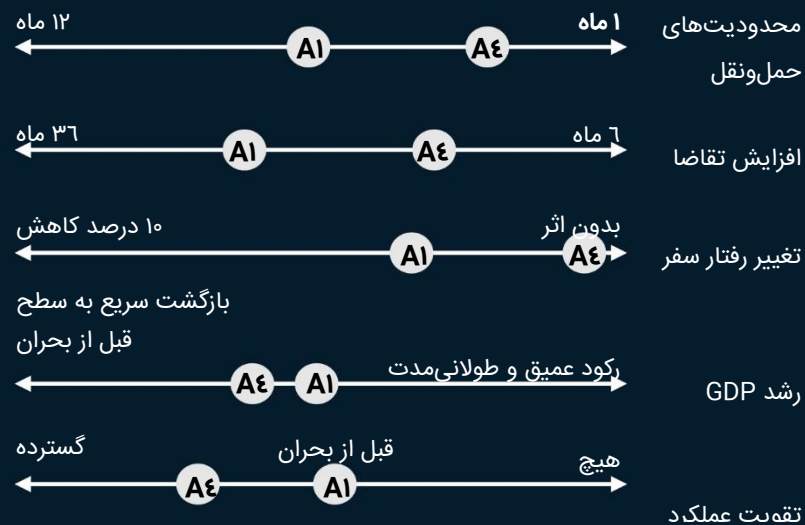
پروازها از و به اروپا، خاورمیانه و آفریقا بیشترین آسیب را می‌بینند. پروازهای درون منطقه‌ای درون آمریکا حداقل آسیب را تجربه‌اند اما احتمالاً بیش از این افت خواهند کرد.

دو سناریو محتمل برای تقاضای خطوط هوایی چیزی بین ۳۱ تا ۴۵ درصد کاهش را نشان می‌دهد و رسیدن به شرایط قبل از بحران ۲-۱ سال طول خواهد کشید.

A۴ (ویروس کنترل شده، شروع مجدد رشد قوی)

A۱ (خیزش دوباره ویروس، رشد بلندمدت کند)

وضعیت بهبود خطوط هوایی برای سناریوهای A۱ و A۴



شرایط فعلی

ایده‌های اولیه در مورد دوران پساکرونا

به نظر می‌رسد که تقاضا به دوره قبل از وقوع کرونا نخواهد رسید زیرا اعتماد مصرف‌کنندگان آسیب دیده است و کارفرمایان نیز سیاست‌های کار از خانه خود را اصلاح کرده‌اند تا از فناوری‌های کار از راه دور استفاده بیشتری کنند.

مداخلات دولت‌ها با استفاده از بسته‌های محرک اقتصادی همانند وام یا آسانگیری مالیاتی می‌تواند به شرکت‌ها در تأمین جریان نقدینگی موردنیاز کمک کند تا آن‌ها در بحران نقدینگی نیفتند.

با فرض وجود نفت ارزان قیمت در بازه کوتاه‌مدت، هزینه‌های عملیاتی کاهش پیدا خواهد کرد اما می‌تواند بر بازار خطوط هوایی نیز اثر بگذارد.

نفت و گاز^۱

از پیامدهای فعلی

LNG

کووید-۱۹ مناطقی را تحت تأثیر قرار داده است که ۸۰٪ از تقاضای انرژی دنیا را دارند. واردات LNG چین (۱۷٪ از کل واردات جهانی) ۷٪ نسبت به سال گذشته افت کرده است

نفت

تقاضا به واسطه کووید-۱۹ کاهش پیدا کرده است (بین ۵/۴ تا ۱۱/۴ میلیون بشکه برای سال ۲۰۰ در سناریوهای A۱ و A۳) و شکست توافق اوپک پلاس باعث شده است که قیمت نفت به زیر ۳۰ دلار در هر بشکه برسد. تخریب تقاضای کوتاه‌مدت می‌تواند منجر به محدودیت‌های ذخیره‌سازی شود و این امر قیمت نفت را به شدت پایین‌تر خواهد آورد و در عین حال حفاری‌های آمریکا نیز در این دوره کاهش پیدا خواهد کرد.

واردات LNG چین از ۱ ژانویه تا ۱۵ مارس



^۱ با توجه به توافق جدید اوپک پلاس این تحلیل نیازمند بازنگری خواهد بود.

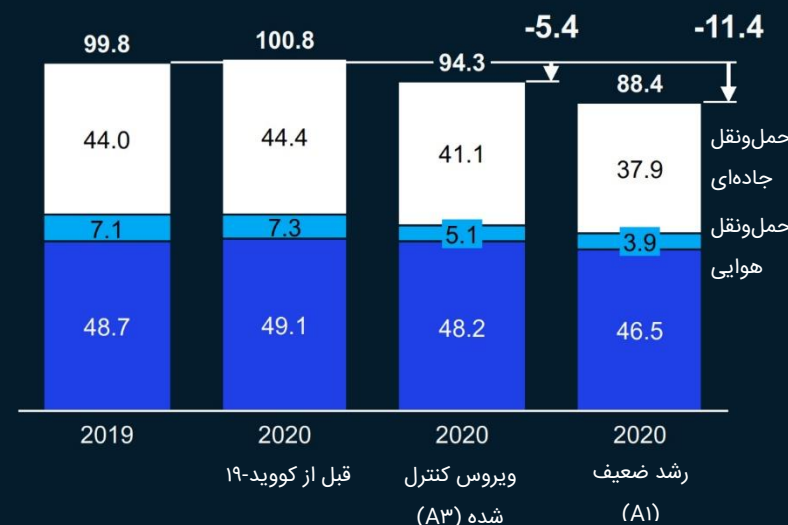
انتظارات میان‌مدت (در سال ۲۰۲۰)

مبتنی بر سناریوهای کووید-۱۹، تقاضای LNG کاهش پیدا خواهد کرد.

تقاضای جهانی نفت به واسطه محدودیت‌های حمل‌ونقل جاده‌ای (در چین، برخی از کشورهای اروپایی و آمریکا) و کاهش پروازهای هواپیما در جهان به شکل قابل‌توجهی کاهش پیدا خواهد کرد.

قیمت‌های پایین نفت در کوتاه‌مدت احتمالاً در سال ۲۰۲۰ نیز ادامه پیدا خواهد کرد مگر اینکه کاهش جدی در عرضه مشاهده شود. به احتمال زیاد کاهش تولید شروع خواهد شد و این امر روی به توازن رساندن بازار اثر خواهد گذاشت.

تقاضا برای نفت (به میلیون بشکه)



ایده‌های اولیه در مورد دوران پساکرونا

تأمین‌کنندگان LNG احتمالاً با تعطیلی طولانی‌مدت و لغو سفارشات حمل به واسطه تلاش بازار برای رسیدن به تعادل مواجه خواهند شد.

پویایی‌های قیمتی کوتاه‌مدتی که تحت تأثیر مداخله‌های اوپک پلاس نیستند احتمال پیاده شدن سناریوی پایین‌تر از سرمایه‌گذاری را در میان‌مدت افزایش می‌دهند و منجر به افزایش قیمت خواهند شد.



<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

فهرست عناوین

۰۱

کووید-۱۹:

وضعیت فعلی

۰۲

سناریوها و مسیر

پیشرو

۰۳

پیامدها برای صنایع

مختلف

۰۴

برنامه‌ریزی و مدیریت

کردن مقابله با کووید-

۱۹



رهبران باید در ۵ گستره بیندیشند و عمل کنند

۱	۲	۳	۴	۵
حل کردن (Resolve)	تاب‌آوری (Resilience)	بهبود و بازگشت (Return)	بازتصورآرایی	اصلاحات (Reform)
توجه به چالش‌های فوری که کووید-۱۹ برای نیروی کار، مشتریان و شرکا ایجاد کرده است	توجه به چالش‌های مدیریت نقدینگی در کوتاه‌مدت و موضوعات گسترده‌تر در حوزه تاب‌آوری در طول تعطیلی به واسطه ویروس و اثرات اقتصادی آن	ایجاد برنامه‌ای تفصیلی برای بازگشتن کسب‌وکار به مقیاس قبلی آن با سرعت کافی با توجه به وضعیت ویروس و آشکار شدن پیامدهای اقتصادی آن	بازتصورآرایی «وضعیت عادی جدید» یعنی تغییرات منقطع چگونه به نظر خواهند رسید و پیامدهای آن برای اختراع مجدد بنگاه‌های اقتصادی چه خواهد بود.	شفاف عمل کردن در مورد اینکه چگونه قوانین و مقررات و محیط رقابتی در صنعت می‌تواند تغییر پیدا کند

مرکز فرماندهی

مدیریت کردن ۵R نیازمند یک معماری جدید مبتنی بر رویکرد تیمی شکل-یافته از تیم‌ها است.

۱

حل کردن

توجه به چالش‌های فوری اجتماعی و ذهنی که کووید-۱۹ برای نیروی کار، مشتریان و شرکای کسب‌وکار ایجاد کرده است و برداشتن گام‌هایی برای حفاظت از نقدینگی

حل کردن: اتخاذ تصمیماتی مهم در مورد چالش‌های فوری پیش‌رو

دغدغه‌های خود در ارتباط با کارکنان، مشتریان، زنجیره تأمین، نقدینگی فوری و فناوری را برطرف کنید

تمرکز روی بخش خصوصی



دغدغه‌های
در حال ظهور

آیا سیاست‌های وضع شده توسط ما به خوبی کار می‌کنند (مثلاً در حوزه‌های سلامت، بهره‌وری)؟ چقدر خوب؟ آیا باید با شرایط جدید سازگاری بیشتری پیدا کنم (مثلاً تعطیلی طولانی‌تر کسب‌وکار)؟

چگونه باید بر اساس شیوع در حال گسترش بیماری برنامه‌ریزی تقاضای خود را بازنگری کنم؟

مشتریان

چگونه باید در تعامل با مشتریان خود باقی بمانم وقتی آن‌ها احساس می‌کنند که نیازی به خدمات من ندارند؟ چگونه باید وفاداری را در مشتریان خود ایجاد کنم؟

زنجیره تأمین

کارکنان



نمونه اقدامات

ارزشیابی مجدد و مستمر مدل‌های مالی: آزمون استرس پیش‌بینی‌های مالی مبتنی بر آخرین اتفاقات رخ داده (تعطیلی بیش از دو هفته) و اصلاح سیاست‌ها متناسب با آن‌ها

نظارت بر بهره‌وری: استفاده از مجموعه کاملی از KPI که با استفاده از داشبوردها مورد رصد قرار می‌گیرد (مثلاً تمرکز در مورد بهره‌وری در مقابل بهره‌برداری)

رصد حوادث: در اختیار داشتن سازوکارهای گزارش‌دهی شفاف در مورد موارد مشکوک یا تأیید شده کووید-۱۹ و داشتن یک بانک اطلاعاتی که در آن این موارد رصد می‌شوند.

به‌کارگیری مجدد استعدادهای بلااستفاده در حوزه‌هایی که نیازمند حرکت قوی‌تری هستند: اصلاح کوتاه‌مدت در نحوه به‌کارگیری نیروی انسانی برای به حداکثر رساندن بهره‌وری و کاهش اختلال‌ها در ارائه خدمات

شراکت با دیگر شرکت‌ها برای به‌کارگیری مجدد استعدادهای بلااستفاده در خارج از سازمان در راستای منفعت جامعه

از برنامه‌ریزی سناریو برای درک چگونگی استفاده از مازاد ذخیره انبار (ضربه‌گیرها) در سناریوهای مختلف استفاده کنید.

از تیم‌های عملیاتی خود بخواهید ۳ تا ۶ برنامه برای سناریوهای مختلف بنویسند و در آن‌ها نیازمندی‌های خود از حوزه تأمین را مشخص کنند.

با لایه ۱ تأمین‌کنندگان خود تعامل برقرار کنید تا ریسک‌های موجود در زنجیره تأمین در همه لایه‌ها را بشناسید؛ از تحلیل‌های بیرون به درون در زمانی که لایه ۱ از شفافیت واضحی برخوردار نیست استفاده کنید.

به همه انبارهای خود توجه کنید و میزان ضربه‌گیری آن‌ها را مشخص کنید.

آزمون استرس زنجیره تأمین را انجام دهید تا درک کنید کنید که چه زمان زنجیره تأمین می‌تواند روی موضوعات مالی یا نقدینگی شما اثر منفی بگذارد.

انعطاف‌پذیری‌تان در زمان‌های سخت را به مشتریان‌تان نشان دهید

- خطوط هوایی: خطوط هوایی بزرگ انعطاف‌پذیری خود را با استفاده از آزادی عمل در تغییر یا لغو پروازها نشان می‌دهند. اکثر آن‌ها به مسافران خود اجازه می‌دهند در زمان پرواز با توجه به فاصله‌گذاری اجتماعی مکان خود را تعیین کنند

برای حفظ سلامتی کارکنان و مشتریان‌تان حتی در صورتی که ممکن است از نظر مالی آسیب ببینید از سر راه مشتریان کنار بروید

- هتل‌های اروپا و آسیا خدمات قرنطینه ارائه می‌دهند (مثلاً اتاق‌هایی که مشتری دیگری در اتاق کناری آن‌ها نیست)

- برخی از هتل‌ها در حال نمایش آنلاین فرآیندهای نظافت و هتلداری خود به مشتریان هستند تا به آن‌ها نشان دهند که بعد از خروج مشتری قبلی چه فرآیندهایی برای نظافت محیط کار به کار گرفته می‌شود

تعهدتان به سلامت را به دیگران نشان دهید

- شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات خودروی اجاره‌ای به کارکنان بخش سلامت نیویورک خودروی مجانی اجاره می‌دهند

- مراکز فروش مبلان خانگی فضای خود را تغییر داده‌اند و آن را تبدیل به مرکز آزمایش از افراد مشکوک کرده‌اند

دیگر مثال‌های چابکی شرکت‌ها در جلب مشتریان

- هتل‌ها در حال پرداخت خسارت به مشتریانی هستند که رزروهای غیرقابل بازگشت انجام داده‌اند
- شرکت‌های سفر اشتراکی در حال تغییر برنامه‌های ارائه خدمات خود هستند

کارکنان: شرکت‌ها باید سلامت و انگیزه‌های کارکنانی که نمی‌توانند از خانه کار کنند را در اولویت قرار دهند و روی آن سرمایه‌گذاری کنند

تمرکز روی بخش خصوصی



کارکنانی که نمی‌توانند از خانه کار کنند با دغدغه‌های خاصی مواجه هستند...

باین‌حال شرکت‌های موفق در حال یافتن راه‌هایی برای پاسخگویی به دغدغه‌های این افراد و درعین‌حال قرار ندادن آن‌ها در خطر هستند:

یک شرکت خرده‌فروشی بزرگ آمریکایی	یک خرده‌فروشی بزرگ انگلیسی	بانک‌های پیشرو ایتالیایی	یک خرده‌فروش بزرگ قهوه
سیاست‌های کار انعطاف‌پذیر که دربرگیرنده آسانتر کردن سیاست‌های غیبت می‌شود (مثلاً اجازه دادن به کارکنان برای در خانه ماندن به دلایل شخصی)	کاهش تماس بین تحویل‌دهندگان و مشتریان (مثلاً پرداخت‌های بدون وجه نقد، گذاشتن بسته غذا پشت در، به همه کارکنان ماسک و دستکش داده شده است)	افزایش مزایا برای رسیدگی و مراقبت از فرزندان و افراد مسن (حدود ۲۵ روز) و مزایای سلامت روان (برگزاری جلسات درمان از راه دور)	محدود کردن ساعت-های کاری برای همه شعبه‌ها و محدود کردن حضور مشتریان در شعبه به قرارهای از پیش تعیین شده برای کاهش تماس و افزایش زمان ضدعفونی
ارائه پیشنهاد ۱۴ روز «پرداخت برای بحران» برای کارکنان آمریکایی که در معرض کووید-۱۹ قرار گرفته‌اند و بالای ۶۰ سال هستند، باردار هستند یا مشکلات زمینه‌ای سلامت دارند (علاوه بر پرداخت استعلاجی)			

ادراک بی‌عدالتی: مجبور شدن به حضور در محل کار درحالی‌که دیگر کارکنان با خانواده-های خود در خانه هستند

ریسک سلامت: افزایش قابل‌توجه قرار گرفتن در معرض بیماری (رفت‌وآمدها، مشتریان و دیگر کارکنان در محیط کار)

ارزش ادراک شده: احساس اینکه سازمان برای فرد ارزشی قائل نیست و سلامت او در اولویت قرار ندارد

ترس از بیماری: علاوه بر خطرات پزشکی (مثلاً تب یا درد بدن)، ترس از ایزوله شدن از خانواده به واسطه بیماری نیز برای این افراد مطرح است

کارکنان: ما دریافته‌ایم که ۴ محور کلیدی برای به حداکثر رساندن انگیزه و بهره‌وری همکارانی که در خانه کار می‌کنند وجود دارد

تمرکز روی بخش خصوصی

سطح انرژی افراد با عادی شدن شرایطی که در آن قرار گرفته‌ایم با بهره‌گیری از ۴ اهرم که شرکت‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند بهبود یافته است

- ایجاد امنیت روانشناختی (اعطای قدرت تصمیم‌گیری، ایجاد حس همدردی و درک متقابل مدیران با کارکنان)
- **کارکنان**
اطلاع‌رسانی در مورد نکات کاربردی در کار از راه دور (مثلاً ارتباطات خانوادگی، مدیریت نیازهای ذهنی و فیزیکی)
- **ساختار**
تعریف اهداف و نتایج کلیدی و اطلاع‌رسانی اثربخش نتایج و اهداف موردانتظار
- **فرآیندها**
ایجاد میزان قابل‌توجهی از اختیار تصمیم‌گیری و درعین‌حال ایجاد فرصت‌های همکاری در کسب‌وکار
- **فناوری**
ایجاد رویه‌ای واضح (مثلاً جلسات روزانه و هفتگی از پیش تعریف شده و نظارت مستمر)
- **فرآیندها**
تعریف جریان کاری یکپارچه واضح و همراستاسازی اهداف استراتژیک با یکدیگر و ایجاد وضوح درمورد نقش‌ها و مسئولیت‌ها
- **فناوری**
بهره‌گیری از ابزارهای مناسب دیجیتال برای پاسخ‌گویی به نیازهای کاری
- **فناوری**
ایجاد محیط کاری ارگونومیک و دیجیتالی شده برای ایجاد اطمینان از بهره‌وری کارکنان

پاسخ‌دهندگان به این پیمایش، علت کاهش انرژی خود را به سه عامل کلیدی نسبت دادند

مبهم شدن مرزهای بین زندگی و کار



افزایش نگرانی به واسطه گسترش شیوع



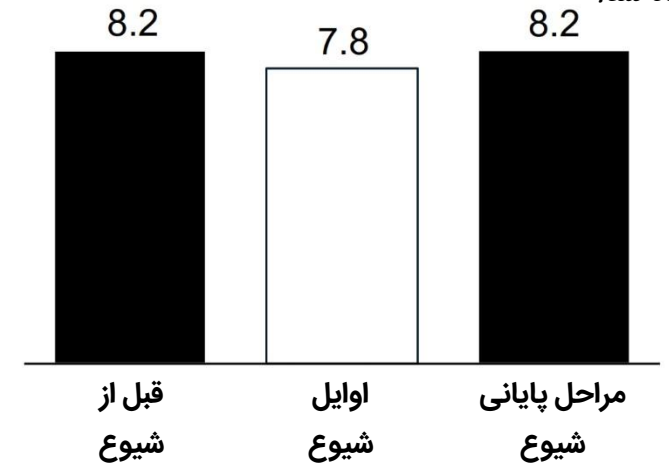
مناسب نبودن ابزارهای ارتباطی از راه دور برای جریان‌های کاری فعلی در سازمان



یک مطالعه انجام شده در چین نشان می‌دهد که در طول شیوع انرژی افراد کاهش می‌یابد

میزان انرژی

انرژی شما از ۱ تا ۱۰ در چه سطحی قرار دارد؟ این سؤال از ۱,۳۰۰ کارمند در ۵۰ شرکت چینی که در ۸ صنعت کار می‌کردند پرسیده شد.



مشتریان: مجموعه‌ای از راهکارهای درآمدی چابک و متوالی به منظور پیشرفت در دوران همه-گیری برای سازمان‌های B2B و B2C ایجاد کنید

تمرکز روی بخش خصوصی



مرحله ۳: بررسی و واکنش نشان دادن



مرحله ۲: فعال کردن اهرم‌های کلیدی



مرحله ۱: تنظیم مجدد

- با تحلیل ادراکات و احساسات مشتریان و سیگنال‌های تقاضا به این مسئله توجه کنید که کدام روندها در حال رشد هستند
- همه فعالیت‌های تجاری موجود خود از فروش و ارتباطات تا هزینه‌ها را بررسی نمایید
- فعالیت‌ها را با ارزش پیشنهادی خود و نیازهای مشتریان فعلی یا آتی همسو کنید

- اهرم‌های تجاری B2B را اولویت‌بندی نمایید:
- **فروش و کانال‌های فروش:** قابلیت‌های فروش از راه دور را ایجاد کنید، منابع را مجدد تخصیص دهید
- **قیمت‌گذاری:** قیمت‌ها و تخفیف‌ها را متناسب با منحنی تقاضای جدید مجدداً تنظیم نمایید؛ در موارد مناسب انعطاف در قراردادهای بررسی نمایید
- **بازاریابی:** در فرصت‌هایی که بیشترین رشد ROI را خواهند داشت سرمایه‌گذاری مجدد بازاریابی نمایید
- **محصول / تجربه مشتری:** پیشنهادهایی را به منظور برآورده کردن نیازهای مشتریان و تناسب با سیگنال‌های تقاضا ارائه دهید
- **هزینه‌های تجاری:** از خرج کردن سریع سرمایه خود در حوزه‌های احتیاطی خودداری کرده و به شکلی متناوب منابع را تخصیص دهید

- اهرم‌های تجاری B2C را اولویت‌بندی نمایید:
- **فروش و کانال‌های فروش:** رهبری و متقاعد کردن مشتریان از راه دور
- **قیمت‌گذاری و ترفیع:** متناسب با منحنی تقاضای جدید این موارد را تنظیم مجدد کنید
- **بازاریابی:** به کانال‌های بازاریابی با حجم بالا تغییر رویکرد داده و پیشنهادات خود به مشتریان را تنظیم کنید
- **محصول:** محصولات را با سیگنال‌های تقاضا متناسب کنید
- **وجه نقد:** هزینه‌های غیرضروری خود را مدیریت نموده و منابع را به شکل متناوب تخصیص دهید

- عملکرد روش‌های استفاده شده از قبیل تنظیم مجدد سنجش ROI را ارزیابی نمایید
- به شکلی مستمر روش‌های اثربخش را بهینه‌سازی نمایید
- با استفاده از ایده‌های مشتریان و سیگنال‌های تقاضای بازار موج بعدی تاکتیک‌ها و روش‌های تجاری را آماده نمایید

مراحل ۲ و ۳ را تکرار نموده و بهینه‌سازی کنید

*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی

ایرانیان (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

McKinsey
& Company



<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

زنجیره تأمین: اقداماتی که باید در واکنش به کووید-۱۹ بررسی شوند

اقدامات فوری (۱-۴ هفته)

متوجه میزان
مخاطرات شوید

تغییر تقاضا در مشتریان را برآورد کنید

- ❑ هنگام تعیین سیگنال‌های تقاضا از کانال‌های ارتباطی مستقیم با مشتریان استفاده نمایید
- ❑ با استفاده از ایده‌های بازار و پایگاه‌های داده بیرونی تقاضای مشتریان را برآورد کنید
- ❑ از تیم برنامه‌ریزی عملیات و فروش خود بخواهید تا برنامه‌ای ۳ تا ۶ ماهه برای حالت‌های مختلف تقاضا به منظور تعیین مواد اولیه موردنیاز تهیه کند

این مسئله را بررسی کنید که زنجیره تأمین چگونه تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و ریسک‌های کلیدی چه هستند

- ❑ با تأمین‌کنندگان ردیف اول خود به منظور فهم ریسک‌های زنجیره تأمین در همه سطوح تأمین‌کنندگان همکاری کنید، در مواردی که تأمین‌کنندگان ردیف ۱ شفافیت نداشتند از تحلیل‌های بیرون به داخل استفاده نمایید
- ❑ همه موجودی کلای خود (از قبیل موجودی در حال حمل‌ونقل، موجودی موجود در انبار و موجودی موجود در انبار لوازم یدکی) را فهرست کرده و ضربه‌گیرهای خود را بررسی نمایید
- ❑ با استفاده از سناریوسازی تغییرات ضربه‌گیرهای موجودی کلای خود در سناریوهای مختلف بیماری را بررسی نمایید
- ❑ با استفاده از ظرفیت‌سنجی زنجیره تأمین و ترازنامه تأمین‌کنندگان این مطلب را بررسی کنید که چه زمانی مسائل تأمین مواد اولیه بر روی مسائل مالی و نقدشوندگی تأثیر می‌گذارند
- ❑ این مطلب را بررسی کنید که آیا بسته شدن مرزهای کشور و ممنوعیت‌های وضع شده بر زنجیره تأمین تأثیر خواهد گذاشت یا خیر

اقداماتی را در
واکنش به
کمبودهای پیش-
بینی شده انجام
دهید

گزینه‌های جدید برای تأمین مواد اولیه را ارزیابی نمایید

- ❑ در صورتی‌که زنجیره تأمین تحت تأثیر قرار خواهد گرفت منابع جایگزین را شناسایی نمایید
- ❑ در صورتی‌که منابع جدیدی برای تأمین مواد اولیه موردنیاز است فهرستی از تأمین‌کنندگان احتمالی و محل آن‌ها فراهم نمایید
- ❑ روش‌هایی را برای تسریع فرآیند تأیید تأمین‌کنندگان جدید و یا درون‌سپاری بخش‌هایی از زنجیره تأمین که با خطر مواجه است پیدا نمایید
- ❑ در محل‌هایی که مجوزات گمرکی ممکن است باعث ایجاد مسئله شود با مسئولین ارتباط برقرار نمایید
- ❑ مشخص کنید در صورت تداوم تعطیلی فعالیت‌ها چه بخش‌هایی از زنجیره تأمین باید به محل‌های دیگر انتقال پیدا کنند

برنامه‌های تولید را در صورت نیاز بر اساس موارد زیر تنظیم کنید:

- ❑ کمبودهای پیش‌بینی شده در زنجیره تأمین
- ❑ کالاهای با تقاضای بالا، با حاشیه سود بالا و یا با هزینه- فرصت بالا

قدرت پشتیبانی زنجیره تأمین فعلی را بررسی نمایید

- ❑ ظرفیت پشتیبانی موجود را بررسی کنید؛ در صورت نیاز ظرفیت حمل‌ونقل هوایی و یا ریلی را رزرو کنید
- ❑ با همه گروه‌ها به منظور استفاده مشترک از ظرفیت‌های حمل‌ونقل یا منابع جایگزین تأمین مواد اولیه و ... همکاری نمایید

سایر اقدامات

- ❑ متناسب با تعهدات تأمین‌کننده و ظرفیت خود به دنبال تمدید زمان انجام سفارشات باشید
- ❑ از موجودی بعد از فروش به عنوان پلی برای استمرار عملیات استفاده کنید

از کارکنان و تأمین-
کنندگان محافظت
کنید

- ❑ با همکاری تأمین‌کنندگان تجهیزات محافظتی را برای کارکنان عملیاتی تأمین کنید (از قبیل عینک، دستکش و ماسک)
- ❑ با همکاری تیم‌های بحران به شکلی شفاف اطلاعات مربوط به ریسک‌های موجود و گزینه‌های دورکاری کارکنان را در اختیار کارکنان قرار دهید (از قبیل اطلاعات مرتبط با ویروس)
- ❑ اقدامات کوتاه‌مدت برای به ثبات رساندن تأمین‌کنندگان را بررسی نمایید (از قبیل وام با بهره کم)

اقدامات میان‌مدت (۴-۱۲ هفته)

به شکلی مستمر ثبات
عرضه مواد اولیه را
بهبود دهید

بر اساس میزان تقاضای پیش‌بینی شده گزینه‌های جایگزین را شناسایی
نمایید

- ❑ گزینه‌های جایگزین را برای همه مواد اولیه‌ای که تحت تأثیر قرار گرفته‌اند ارزیابی نمایید- در دسترس بودن تأمین‌کنندگان، هزینه- های اضافی به واسطه پشتیبانی، تعرفه‌ها، تخمین افزایش قیمت اجزای مختلف
- ❑ چرخه شناسایی تقاضا را بهبود دهید تا از تأثیرات شلای تقاضا جلوگیری نمایید

از تأمین‌کنندگان کوچک‌تر حمایت کنید

- ❑ در بحران‌های مالی از تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط ردیف ۲ و ۳ حمایت کنید
- ❑ ریسک‌های منطقه‌ای تأمین‌کنندگان فعلی و پشتیبان را ارزیابی کنید

زنجیره تأمینی تاب‌آور
برای آینده طراحی
کنید

فرآیندها و ابزارهای دیجیتالی طراحی کنید

- ❑ فرآیندها و ابزارهای طراحی شده در دوران مدیریت بحران را در قالب مستندات رسمی تدوین کنید
- ❑ فرآیندها و ابزارهای دیجیتالی به منظور یکپارچه کردن تقاضا، عرضه و برنامه‌ریزی ظرفیت تولید طراحی کنید
- ❑ سیستم‌هایی برای آسیب‌ناپذیری زنجیره تأمین طراحی کنید
- ❑ تیم مدیریت بحران را به یک فرآیند قابل اتکا برای مدیریت ریسک زنجیره تأمین تبدیل کنید
- ❑ مطمئن شوید که ذی‌نفعان آسیب‌پذیری همه اجزای زنجیره تأمین را مورد توجه قرار می‌دهند
- ❑ در طراحی شبکه تأمین جدید تاب‌آوری را بگنجانید

رابطه‌ای تعاملی با
شرکای بیرونی ایجاد
نمایید

- ❑ با دولت به منظور اطمینان از اینکه صنعت قادر است پس از بحران به سرعت به شرایط عادی بازگردد همکاری کنید
- ❑ به شکلی فعالانه مشارکت سرمایه‌گذاران و ذی‌نفعان را جلب کنید تا هم درباره اوضاع شفافیت به وجود آورده و هم از آن‌ها کمک بگیرید

تاب‌آوری

توجه به چالش‌های مدیریت نقدینگی در کوتاه‌مدت و
موضوعات گسترده‌تر در حوزه تاب‌آوری

۶ گام برای تدوین طرح تاب آوری جامع

۰۱

شناسایی و اولویت بندی ریسک های کلیدی

ریسک های منحصر به فرد شرکت و ریسک های کلان و بخشی صنعت خود را بر مبنای میزان اثرگذاری ویروس و پیامدهای آن شناسایی کنید

۰۳

انجام آزمون استرس مالی

آزمون استرس را برای صورت سود و زیان، ترازنامه و صورت جریان وجوه نقد انجام دهید تا به ارزیابی و چارچوب دهی به شکاف های بالقوه در برنامه ها دست یابید

۰۵

ایجاد داشبورد مدیریت وجوه نقد

شفافیت وجوه نقد را افزایش دهید و کنترل های بیشتری روی آن ها برای کاهش اثرات منفی سناریوها پیاده سازی کنید

۰۲

تدوین سناریوهای اصلاح شده

سناریوهای مخصوص هر شرکت را مبتنی بر گستره نتایج ریسک های دارای بالاترین اولویت طراحی کنید

۰۴

ایجاد سبدهای از مداخلات

بسته های از مداخلات و نقاط شروع اصلی را تدوین کنید

۰۶

ایجاد داشبورد تاب آوری

برای رصد کردن داشبوردی از نشانگرهای کلیدی بسازید که می تواند به صورت پویا بهبود یابد

۱ و ۲: ادامه کارها نیازمند ارزیابی مستمر پیش‌بینی‌های انجام شده در حوزه مالی و بازار و انجام اقدامات متناسب با آنها است

۱. شناسایی ریسک‌های کلیدی

فعالیت‌های اصلی

- اثرات متغیرهای اقتصاد کلان روی عملکرد شرکت را مورد بررسی قرار دهید (مثلاً اثر GDP، نرخ بیکاری و ... روی درآمد و هزینه‌ها)
- متغیرهای درونی شرکت می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
 - _ تعداد: همبستگی تقاضای مشتریان با GDP
 - _ هزینه: نرخ تغییر قیمت محصولات (نفت و گاز، شاخص مواد غذایی) و همبستگی آن با قیمت محصولات فروخته شده
 - _ قیمت: همبستگی بین قیمت مواد مصرفی خانگی و نرخ تورم با قیمتی که مشتریان آمادگی پرداخت آن را دارند
- فهرستی با حداکثر ۲۰ متغیر اقتصاد کلان ایجاد کنید و اثرات آن را بر متغیرهای درون-سازمانی خود بسنجید

نمونه خروجی

ریسک‌های کلیدی شناسایی شده	درآمد قابل مدیریت		محتمل		بحرانی	
	تأثیر	احتمال	تأثیر	احتمال	تأثیر	احتمال
۱. ریسک‌های اقتصاد کلان	میزان نوسان اقتصادی	●	●	●	●	●
	رکود در بازارهای کلیدی (مثلاً سطح درآمد قابل سپرده‌گذاری، رشد GDP و بیکاری)	●	●	●	●	●
۲. ریسک‌های قیمت‌گذاری	فشارهای تورمی	●	●	●	●	●
	قیمت نفت	●	●	●	●	●
	قیمت مواد اولیه	●	●	●	●	●
۳. دیگر ریسک‌های منحصربه‌فرد	افزایش غیرمستقیم مالیات و دیگر محدودیت‌ها روی بازار	●	●	●	●	●
	شکست خوردن در همراهی با روندهای بازار منجر به از بین رفتن جایگاه رقابتی سازمان می‌شود	●	●	●	●	●
	عدم همخوانی با الزامات قانونی و نظارتی	●	●	●	●	●
	ناتوانی در مدیریت ریسک‌های مخل پایداری	●	●	●	●	●
	شکست خوردن در بهره بردن از منافع خریدهای جدید	●	●	●	●	●
	تهدیدات سایبری بر ضد دارایی‌های دیجیتال	●	●	●	●	●
	محیط سیاسی متخاصم یا بی‌ثبات	●	●	●	●	●
	رخنه امنیتی و از بین رفتن اعتبار و شهرت	●	●	●	●	●
	تغییر در محیط بین‌المللی اثرگذار بر مالیات	●	●	●	●	●

۲. تدوین سناریوهای متناسب‌سازی شده

- یک سناریو برای شرایط عادی و ۲ تا ۳ سناریو برای شرایط بد بسازید و در آن توجه ویژه‌ای به طول بازه زمانی و میزان اثرگذاری کووید-۱۹ در شوک کوتاه‌مدت آن داشته باشید
- سناریوهای خود را بر اساس پیش‌فرض‌هایتان در زمینه متغیرهای اقتصاد کلان بومی-سازی کنید (مثلاً در بدترین حالت ممکن است GDP ۲۰ درصد کاهش یابد)
- برای هر سناریو پیش‌بینی‌های اقتصاد کلان را به متغیرهای سازمانی خود وصل کنید (مثلاً در بهترین سناریو تقاضا ۱۰ درصد کاهش خواهد یافت و قیمت‌ها نیز ۲۰ درصد کاهش پیدا خواهند کرد)
- مطمئن شوید که در سناریوهایتان ریسک‌های استراتژیک، مالی و عملیاتی را با ملاحظه اثرات لایه دوم در نظر گرفته‌اید

سناریوهای متناسب‌سازی شده	سناریو ۱: نامطلوب		سناریو ۲: نامطلوب		سناریو ۳: نامطلوب	
	سناریو ۱: نامطلوب	سناریو ۲: نامطلوب	سناریو ۱: نامطلوب	سناریو ۲: نامطلوب	سناریو ۱: نامطلوب	سناریو ۲: نامطلوب
رشد	رشد ۲/۵٪ در سال ۲۰۱۷	رشد به حدود ۲/۲٪ می‌رسد	رشد تا حدود ۲/۲٪ کند می‌شود	رشد تا حدود ۲/۲٪ کند می‌شود	رشد تا حدود ۲/۲٪ کند می‌شود	رشد تا حدود ۲/۲٪ کند می‌شود
قیمت	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۷۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها تا سال ۲۰۲۱ حدود ۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند
محصولات	۷۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	۶۰٪ افزایش پیدا می‌کنند
هزینه کارکنان	قیمت‌ها ۱۰٪ افزایش پیدا می‌کنند	قیمت‌ها ۹٪ زیر باقی می‌مانند	قیمت‌ها به واسطه سرایت بیماری نوسان خواهد داشت	قیمت‌ها به واسطه سرایت بیماری نوسان خواهد داشت	قیمت‌ها به واسطه سرایت بیماری نوسان خواهد داشت	قیمت‌ها به واسطه سرایت بیماری نوسان خواهد داشت
نرخ مبادله	یورو و پوند نسبت به دلار تضعیف می‌شوند	تقویت یورو و پوند نسبت به دلار	تقویت یورو و پوند نسبت به دلار	تقویت یورو و پوند نسبت به دلار	تقویت یورو و پوند نسبت به دلار	تقویت یورو و پوند نسبت به دلار
ارزهای بازارهای نوظهور	بائبات	بائبات	بائبات	بائبات	بائبات	بائبات

۳ و ۴: ادامه کارها نیازمند ارزیابی مستمر پیش‌بینی‌های انجام شده در حوزه مالی و بازار و انجام اقدامات متناسب با آنها است

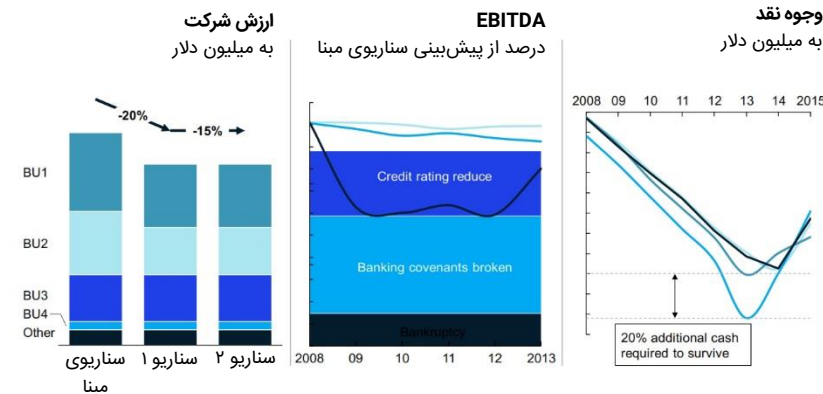
۳. انجام آزمون‌های استرس مالی

فعالیت‌های اصلی

- برای هرکدام از سناریوها،
 - _ پیامدهای آن بر صورت‌های مالی را بررسی کنید (سودوزیان، ترازنامه و گردش وجوه نقد)
 - _ فاصله با سناریوی مبنا را مشخص کنید
- شبیه‌سازی‌هایی را در سطح شرکت انجام دهید و به ارزیابی دامنه نتایج به دست آمده بپردازید تا پیامدهای آنها روی اعتبار شرکت و نقدینگی آن را تشخیص دهید
- آزمون‌های استرس معکوس را برای تعیین شرایط بحران وجوه نقد انجام دهید

۴. طراحی بسته‌ای از مداخلات

- حوزه‌های بحرانی تحت تأثیر قرار گرفته و حوزه‌های دارای ریسک یا عدم قطعیت پایین را اولویت‌بندی کنید
- بسته‌ای از مداخله‌ها را تعریف کنید (در حوزه‌های مختلف عملیات، زنجیره تأمین، سرمایه‌گذاری، مشتریان و ...)
- اقداماتی برای ایجاد موفقیت‌های فوری در تثبیت کارهای مرتبط با کووید-۱۹ طراحی کنید (در دو جانب عرضه و تقاضا)
- اقداماتی که حتماً باید انجام شوند را در مقابل اقداماتی که آغاز آنها نیاز به وقوع رخداد‌های مشخصی دارد تشخیص دهید و مشخص کنید که زمان فعال‌سازی اقدامات گروه دوم چه وقتی است

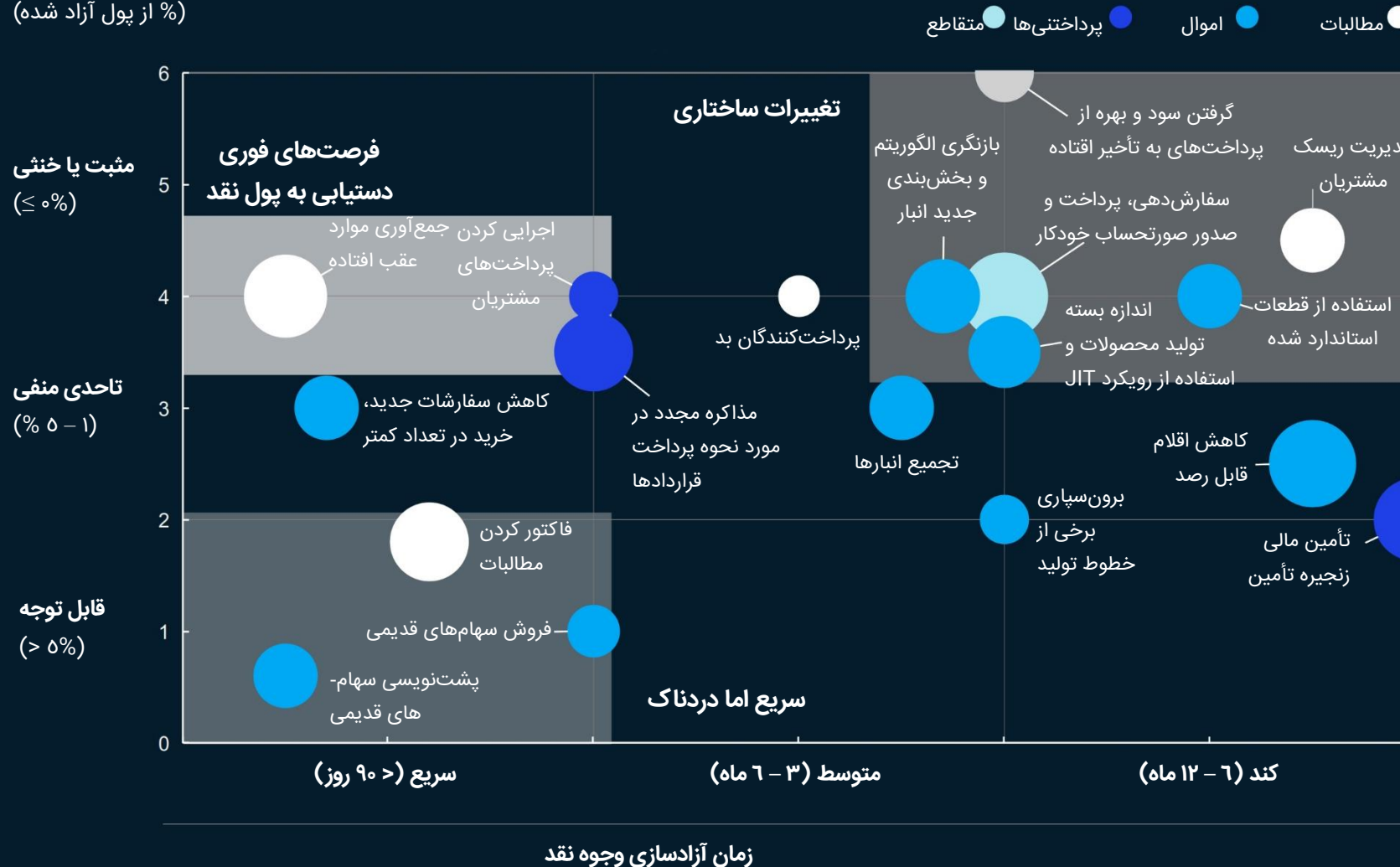


نمونه خروجی

۵: نمونه‌ای از داشبورد مدیریت وجوه نقد: اولویت‌بندی اقدامات متناسب با وجوه نقد

این مدل صرفاً به عنوان نمونه ارائه شده و جامع نیست

اثرات روی EBIT
(% از پول آزاد شده)



*این گزارش توسط موسسه مکنزی تهیه شده و موسسه رشد سرمایه انسانی ایران (رسا) در راستای مسئولیت اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است

۶: نمونه‌ای از کارت امتیازی متوازن تاب‌آوری: رویکرد بیرون به درون و انتخاب ترازها

«ارزیابی درونی «نقاط قوت و ضعف» را در میزان تاب‌آوری شرکت ۱ نشان می‌دهد

نمونه فرضی

رتبه	عملکرد شاخص					شاخص (شاخص‌های بیرون به درون)	نشانگر تاب‌آوری	
	شرکت ۱	شرکت ۲	شرکت ۳	شرکت ۴	شرکت ۵		چرخه مداخلات: درآمد	رصد مستندات رشد
	۱۰٪-	۵٪	۱۰٪	۵٪-	۵٪	نرخ رشد کوتاه‌مدت سالیانه مرکب به درصد، ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۰	چرخه مداخلات: هزینه-ها	نقطه شروع ساختار هزینه‌ای و نظارت بر مستندات بهبود حاشیه سود
	۵٪-	۵٪	۱۰٪	۵٪	۱۵٪	نرخ رشد بلندمدت سالیانه مرکب به درصد، ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۰		
	۲۵٪	۱۰٪	۳۰٪	۱۵٪	۲۰٪	سود/ ناخالص به درصد، ۲۰۲۰		
	۶٪	۷٪	۹٪	۸٪	۵٪	هزینه‌های اداری و فروش/ فروش به درصد، ۲۰۲۰		
	۱۰٪	۸٪	۴٪	۶٪	۲٪	تحقیق و توسعه/ فروش به درصد، میانگین ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۰		
	۲٪	۵٪-	۱۰٪	۵٪-	۲٪	Long-term Adj EBITA margin delta, ۲۰۲۰ vs ۲۰۱۳ %pts		
	۱۰٪	۵٪-	۱۰٪	۵٪	۲۵٪	Long-term TRS, ۲۰۱۳-۲۰۲۰ avg (also revenue contribution indicator)		
							اطلاعاتی موجود نیست	دیجیتالی شدن
	۵٪	۲٪	۲٪	۵٪	۲٪	۲۰۲۰ (Net debt and pension + OPEB) /market cap	میزان سلامت ترازنامه به همراه و ضربه-	بازتحلیل ترازنامه
	۱۰٪	۵٪	۱۰٪	۵٪	۵٪	۲۰۲۰ (Net debt and pension + OPEB) /EBITDA	گیرهای موجود در آن	
	۵۰٪	۴۰٪	۲۰٪	۵۰٪	۴۵٪	درصدی از مدیران ارشدی که در طول رکودهای گذشته نیز مدیر ارشد بوده‌اند	مدیران عالی و اعضای هیئت‌مدیره‌ای	گروه‌های رهبران
	۳۰٪	۲۰٪	۰٪	۰٪	۱۰٪	درصدی از اعضای هیئت‌مدیره که در شرکت‌های فورچون-۱۰۰۰ در زمان وقوع بحران‌ها یا مشکلات اقتصادی مدیرعامل بوده‌اند	که زمینه‌های کاری و تجربه‌های مختلفی در اداره کردن شرکت‌ها در زمان مشکلات اقتصادی دارند	
	۱۰۰٪	۷۰٪	۸۵٪	۷۵٪	۳۰٪	درصدی از مدیران ارشد که تجربیاتی متفاوت از تجربیات مدیرعامل فعلی سازمان دارند		
	۱۰٪	۲۰٪	۵۰٪	۵۰٪	۸۰٪	تعداد کارکنان نسبت به فروش در سال ۲۰۲۰ (تعداد کارکنان به ازای هر ۱ میلیون دلار آمریکا)	پیچیدگی کمتر سازمان	ساده‌سازی سازمان
	۰٪	۵٪-	۵٪	۵٪-	۵٪	تغییر کوتاه‌مدت در Adj EBITA ۲۰۲۰ در مقابل ۲۰۱۸	تصمیمات زود هنگام و ساختاریافته در گذشته که نشان‌دهنده وجود رویکرد مرکز فرماندهی باشد	مرکز فرماندهی تاب-آوری
	۰٪	۵۰٪	۱۰٪-	۹۰٪	۵۰٪-	تغییر در (Net debt and pension + OPEB) /EBITDA، ۲۰۲۰ در مقابل ۲۰۱۸		

بهبود و بازگشت

ایجاد برنامه‌ای تفصیلی برای بازگشتن کسب‌وکار به
مقیاس قبلی آن با سرعت کافی

۶ عنصر اصلی یک برنامه بهبود و بازگشت موفق



استخدام و آموزش

نیروی کار خود را برای
مواجهه با شرایط عادی
جدید آماده سازید



ظرفیت سیستم

از وجود ظرفیت در سیستم
سلامت اطمینان حاصل کنید،
از بی‌هدفی و توجهی پرهیز
کنید تا بتوانید ظرفیت‌های لازم
برای انجام مداخله‌ها در زمان
خیزش مجدد شیوع را در نظر
بگیرید



ایجاد هنجارهای کاهش آلودگی

مطمئن شوید که در بین
کارکنانتان هنجارهای
پاکسازی برای جلوگیری از
آلودگی مورد پذیرش قرار
گرفته است



آزمایش گرفتن و شفافیت

شفافیت‌های لازم در مورد
وضعیت شیوع در جمعیت
محلی را انجام دهید تا گروه-
های کاری‌تان امکان
بازگشت به کار را پیدا کنند



جداسازی مناطق

بر اساس شدت شیوع مناطق
را از یکدیگر تفکیک کنید تا
بتوانید برنامه بهبود و
بازگشت را مبتنی بر موقعیت
هر منطقه تدوین نمایید



شروع مجدد زنجیره تأمین

منابع تأمین جایگزینی را
پیدا کنید که می‌توانند
نیازهای صنعت را تأمین
کنند

این عناصر اصلی را با توجه به شرایطی که با آن‌ها مواجه هستید برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی کنید

این عناصر اصلی را می‌توان برای یک برنامه بهبود و بازگشت این گونه برنامه‌ریزی کرد

چارچوب یک برنامه فرضی- قابل استفاده برای اهداف آموزشی

فازها

توضیحات	استمرار نسبی	فاز بازگشایی	بازیابی و بهبود مالی	بازیابی، بهبود و آمادگی
توضیحات	فاز کنترل بیماری قبل از فکر کردن در مورد بازگشت به وضعیت عادی جدید با هدف آماده شدن برای بازگرداندن کارکنان به محل کار	هنگامی که ویروس مهار شد، به صورت استراتژیک بخش ایمن کارکنان را به محل کار بازگردانید و مراقبت باشید که مجدداً مجبور به بازگشت به فاز ۱ نشوید	توانایی برداشتن همه محدودیت‌های فیزیکی در زمانی که دیگر بیماری تهدیدی برای کارکنان محسوب نمی‌شود	دوره سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها برای ایجاد آمادگی در سازمان و ایجاد تاب-آوری در مقابل بیماری‌های مسری جدید
نشانگرهای مرحله	تکثیر بیماری: شناسایی موارد آلوده در بین افراد که تا به حال شناسایی نشده‌اند محدود کردن موقعیت‌های تعاملی کارکنان و مشتریان: کار کردن در خانه	کسب موافقت نهادهای نظارتی: گرفتن مجوز بازگشت کارکنان به محیط کار تقاضای مشتریان: رشد منظم	تقاضای مشتریان: رسیدن تقاضای مشتریان به سطح قبل از بحران رفتارهای مشتریان: بازگشت انتظارات مشتریان به شرایط عادی جدید زنجیره تأمین: از بین رفتن اختلالات در زنجیره تأمین کارکنان: احساس ایمنی و سلامت کارکنانی که به محیط کار بازمی‌گردند	از بین رفتن نگرانی‌ها در مورد کووید-۱۹ تمایل شرکت‌ها برای کاهش ریسک و آماده شدن برای مقابله بهتر با بیماری-های مسری در آینده
اقدامات فرضی که کسب‌وکار می‌تواند انجام دهد	ایجاد فاصله‌گذاری فیزیکی بین نیروی کار (پیاده‌سازی اقدامات کار از راه دور) تدوین دستورالعمل‌های حفاظتی واضح و ارائه تجهیزات حفاظت در مقابل بیماری برای کارکنانی که در محل کار حاضر می‌شوند ایجاد فرآیندهای رصد مبتلایان در نیروی کار و اطلاع‌رسانی به کارکنانی که در خطر قرار گرفته‌اند	معیارهای ایجاد اطمینان مجدد در محیط کار (مثلاً استفاده از تب‌سنج‌ها در هنگام ورود کارکنان) سیاست‌های ایمنی و حفاظت از کارکنان (مثلاً اجباری کردن ماسک و دستکش برای همه کارکنان، پاکسازی منظم محیط کار، ایجاد فاصله فیزیکی در محیط کار) بخش‌بندی کردن بازگشت به کار در شرکت (تیم-های مختلف در زمان‌های مختلف به محل کار بازمی‌گردند)	برقراری تماس با مشتریان برای ایجاد آرامش و اطمینان دادن به آن‌ها برای بازگشت به رفتارهای قبل از بحران تشویق کارکنان برای واکسیناسیون در مقابل کووید-۱۹ در زمانی که واکسن ساخته می‌شود ایجاد پروتکل‌های حفاظتی برای هرکدام از کارکنانی که بیماری را از خود نشان می‌دهند (کار کردن اجباری از خانه) پاکسازی و بهداشت کامل محیط کار به صورت منظم	تدوین سیاست‌های بهتر کار از خانه و ایجاد زیرساخت‌های آن برای بخش مهمی از نیروی کار کاهش اجتماعات بزرگ به زمان‌هایی که واقعاً به آن‌ها نیاز است کاهش الزامات سفر برای مسئولیت‌های مختلف

بازتصویرآرایی و اصلاحات

بازتصویرآرایی «وضعیت عادی جدید» - یعنی تغییرات منقطع چگونه به نظر خواهند رسید و پیامدهای آن برای اختراع مجدد بنگاه‌های اقتصادی چه خواهد بود.

شفاف عمل کردن در مورد اینکه چگونه محیط در یک صنعت مشخص (قوانین و مقررات، نقش دولت) می‌تواند تغییر پیدا کند.

شرایط عادی جدید باید بر اساس معیارهای مختلفی طراحی شود



ارزش گذاری شرکتها

تغییر در رویکرد به ارزش-
گذاری شرکتها با تکیه بر
میزان تاب آوری آنها
چگونه اتفاق خواهد افتاد؟



موارد سازمانی

هنجارها و مدل های کاری
کارکنان چگونه تغییر خواهد
کرد؟



دولت/ نهادهای ناظر

قوانین و مقررات مربوط به
سلامت و عوامل اقتصادی
چگونه تحت تأثیر قرار
خواهند گرفت؟



زنجیره تأمین

آیا تغییر در مدل زنجیره
تأمین با ترکیب بر تاب آوری
و دیجیتالی شدن اتفاق
خواهد افتاد؟



مصرف کننده

چه تغییراتی در مشتریان و
مصرف کنندگان رخ خواهد
داد؟



مرکز فرماندهی

مدیریت کردن ۵R نیازمند یک معماری جدید مبتنی بر رویکرد
تیمی شکل یافته از تیم‌ها است.

بسیاری از رهبران در حال تجربه افزایش موضوعات مرتبط با کووید-۱۹ هستند

موضوعات مرتبط با

کووید-۱۹

موضوعات

روزمره در

کسب و کار

- چگونه باید از کارکنانم حفاظت کنم؟
- چگونه مطمئن شوم که شفافیت لازم را با مشتریان دارم؟
- چگونه باید زنجیره تأمین خود را تثبیت کنم؟
- چگونه باید از حفظ سرمایه کاری خود مطمئن شوم؟



<https://t.me/RasaHumanResource>

<https://www.linkedin.com/company/rasahr>

... با این حال موج‌های سونامی پیچیده‌تری پیش‌رو هستند



در مواجهه با چنین موج‌های بزرگی شرکت‌ها چهار اشتباه را مرتکب می‌شوند

بررسی ناکافی



سوگیری‌های خوشبینانه، فقدان ابزارهای حسی (مثلاً عدم درک افزایش شکست‌ها)، تکیه بیش از اندازه بر الگوهای قبلی و توجیه کردن ریسک‌ها

یک مجموعه بزرگ صنعتی: این مجموعه با وجود ۱۲ بار شکست خوردن در تولید باز هم برنامه‌های زمانی خود را اصلاح کرده است. بسیاری از نهادهای نظارتی، سیاسیون و دیگر مشاهده‌گران نسبت به سوگیری خوشبینی بیش از اندازه مدیران این مجموعه هشدار داده‌اند.

طراحی با کارهای محدود



بسیاری از بحران‌ها یک هسته فنی دارند که برای مواجهه شدن با آن باید راهکارهای جدیدی را اختراع کرد یا از ظرفیت‌های یک بخش یا جغرافیای جدید بهره گرفت.

یک شرکت فعال در حوزه انرژی: این شرکت بارها در حل مشکلات عمومی خود دچار مشکل شده بود. دلیل این امر این بود که درواقع باید از یک راهکار نوآورانه مهندسی برای حل این مشکل استفاده می‌شد.

کیفیت یا سرعت پایین در تصمیم‌گیری



گروه‌فکری، فشارهای سیاسی، موقعیت‌های به شدت احساسی، آشنا نبودن - تفکر مبتنی بر الگوهایی که از قبل آن‌ها را می‌شناسیم باعث کاهش کیفیت تصمیمات می‌شوند. بسیاری تمایل دارند که در این موقعیت‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر صبر کنند و از این‌رو به کندی پاسخ می‌دهند.

فاجعه چلنجر: مهندسین ناسا فشار زیادی به شرکت تیوکول (Thiokol) وارد کردند تا برنامه عدم ارسال خود را تغییر دهد (این شرکت با وجود اینکه مشکل فنی در تجهیزات خود را می‌دانست تحت تأثیر بزرگ‌ترین مشتری خود نظر خود را تغییر داد و فاجعه چلنجر اتفاق افتاد.

شکست مدیریتی (ارائه خدمت نامناسب)



آشوب در طول اختلال‌ها منجر به ضعف در پاسخگویی و جهت‌دهی می‌شود و اعتیاد مدیران ارشد به استمرار عملیات منجر به ناکامی آن‌ها در اداره کردن امور می‌گردد.

یک تولیدکننده بزرگ خودرو: به واسطه جنبه‌های مختلف کاری خود با وجود برنامه جمع‌آوری خودروها در بازار مورد انتقاد قرار گرفت زیرا روی آموزش کارکنان مرکز تماس، پیامدهای قانونی و قراردادی این مسئله و دیگر چالش‌ها فکری نکرده بود.



مراکز فرماندهی ساخت-
های سازمانی خاصی
هستند که برای مؤسساتی
مورد استفاده قرار می‌گیرند
که در موقعیت‌هایی با
اختلال گسترده و نوسان
زیاد قرار گرفته‌اند و می-
توانند به این سؤال در آن‌ها
پاسخ دهند

سؤال کلیدی

چگونه می‌توانیم ظرفیت و سرعت سازمان خود در پاسخگویی
قاطعانه به موضوعات روز را افزایش دهیم...

...درحالی‌که به فکر کشف حقیقت در مورد
رویدادهای آینده و تلاش برای مواجهه شدن
با آن‌ها هستید؟

چگونه مراکز فرماندهی این کار را انجام می‌دهند - «تیمی تشکیل یافته از تیم‌ها» از ۴ تیم ساخته شده است

ارائه خدمت، تصمیم‌گیری، اکتشاف، طراحی

تیم ۱- ارائه خدمت

تیم (های) مدیریتی

کارهای اولویت‌بندی شده توسط
تیم تصمیم‌گیری را به شکلی سریع و
بدون خطا انجام می‌دهد

تیم ۳- اکتشاف

تیم برنامه‌ریزی سناریو

این تیم به ارزیابی سناریوهای
محتمل کوتاه‌مدت و بلندمدت و
پیامدهای آن‌ها می‌پردازد. همچنین
این تیم یک سناریوی نهایی را به
تیم‌های دیگر اعلام می‌کند

تمرکز بر

حال

این تیم‌ها به دنبال ایجاد اطمینان
از این امر تشکیل می‌شوند که
اهداف مناسب شرایط فعلی هستند
و کار به‌درستی پیش می‌رود. آن‌ها
در مورد این تصمیم می‌گیرند که چه
زمانی باید یک حرکت استراتژیک را
آغاز کرد

تیم ۲- تصمیم‌گیری

تیم عملیاتی یکپارچه

تیم ۴- طراحی

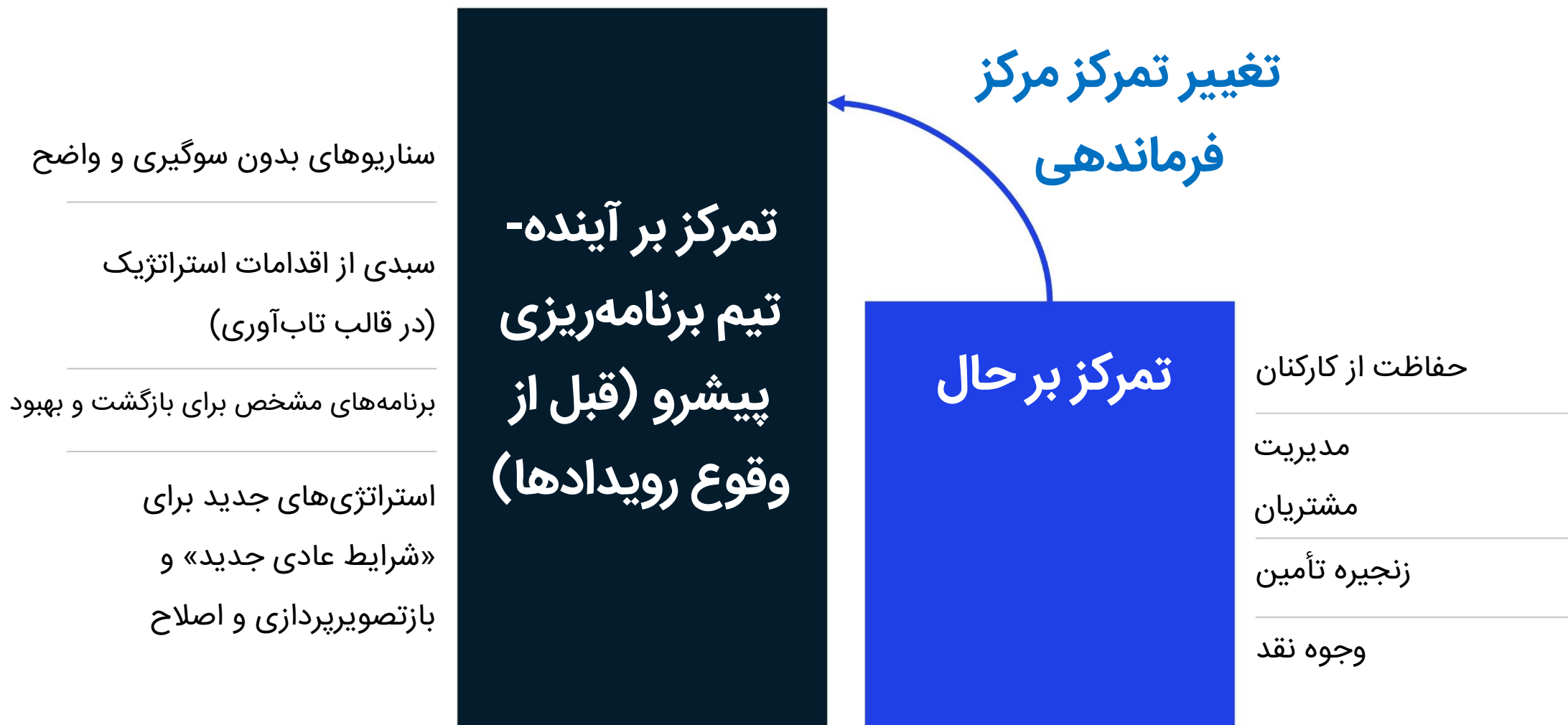
تیم حرکت‌های استراتژیک

بسته‌ای از اقدامات استراتژیک را با
نقاط شروع مشخص طراحی می‌کند

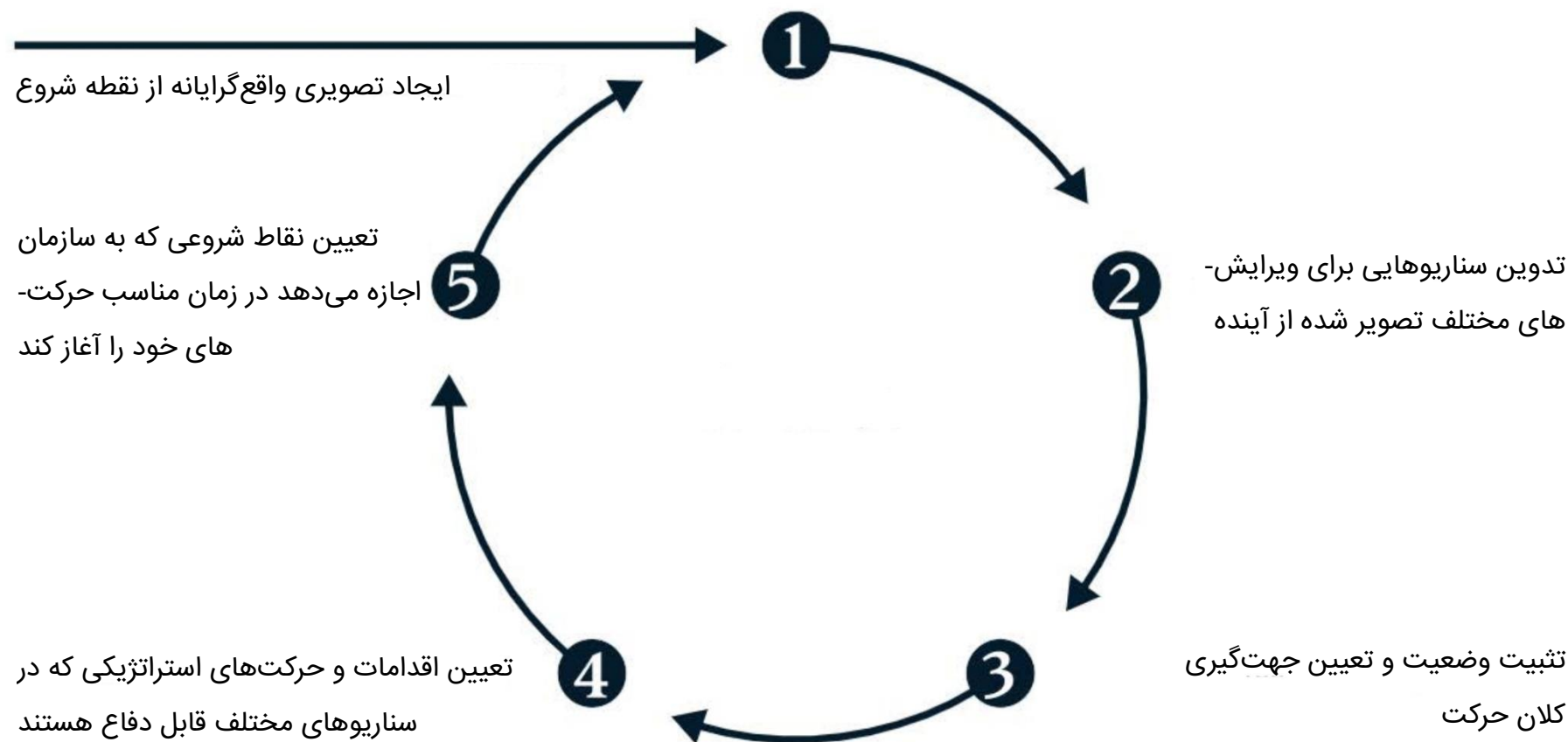
برنامه‌ریزی

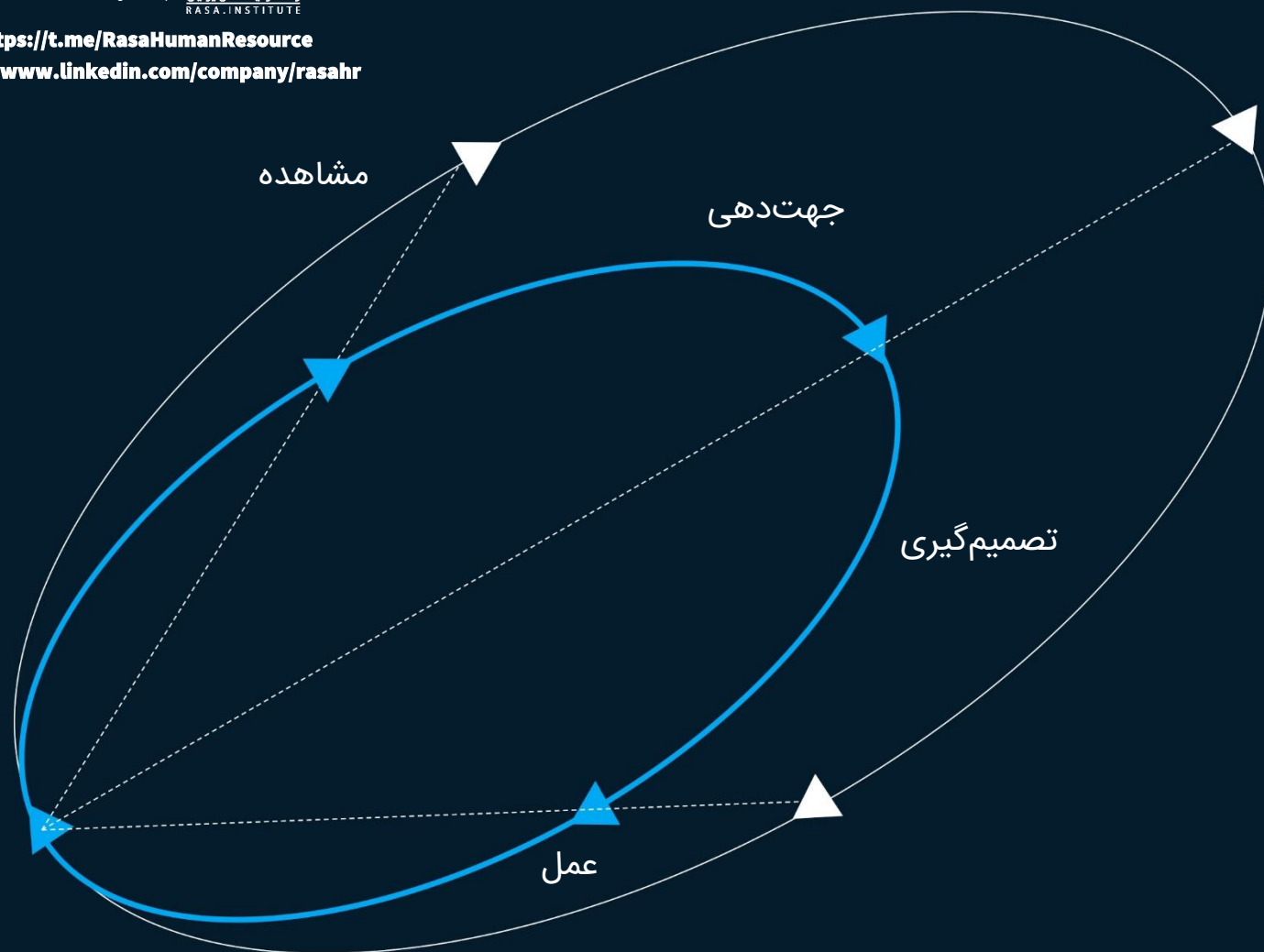
برای آینده

مراکز فرماندهی باید از شرایط فعلی شروع کنند و به برنامه‌های آینده تیم‌ها برسند



تیم‌هایی که برنامه‌ریزی قبل از وقوع رویدادها را انجام می‌دهند می‌توانند پاسخ‌های صریحی را برای شرایطی که به سرعت در حال تغییر هستند با یک چارچوب پنج‌گانه ایجاد کنند





■ حلقه OODA سازمان اثربخش
■ حلقه OODA محیط

طراحی مراکز فرماندهی مبتنی بر اصول فرماندهی نظامی انجام می‌شود

مفهوم محوری: سازمانی را ایجاد کنید که می‌تواند به مشاهده، جهت‌دهی، تصمیم‌گیری و اقدام به صورتی سریع-تر از محیط کار خود بپردازد.



حلقه OODA جان بوید

جان بوید یک افسر نیروی هوایی ارتش آمریکا بود که ایده-های او در مورد نحوه جنگیدن تفکرات نظامی ارتش آمریکا را بعد از جنگ ویتنام متحول کرد.

مفهوم کلیدی بوید: حلقه OODA

کلید پیروزی در توانایی اتخاذ تصمیماتی سریع‌تر از نرخ تحولات محیطی است.

پیوست‌ها

جزئیات بازتصویرآرایی و اصلاح

مصرف کننده: شرایط عادی جدید



درجه تغییر در رفتار، مقررات، سازمان ها و زنجیره تأمینی که عادی جدید را می سازند

نمایی از شرایط عادی جدید در رفتار مصرف کننده



بازگشت فروشگاه های مرکزی و برندهای بزرگ- این امر منجر به افزایش آشنایی مردم با برندها و تقویت زنجیره های تأمین گسترده برای تأمین این فروشگاه ها خواهد شد



ترکیبی از هنجارهای جمعیت شناختی- نسل جدید به شکلی گسترده تر در خانه خواهند ماند و غذای خود را تولید خواهند کرد، مردها نقش بیشتری در خریدهای خارج از خانه خواهند داشت و به همین دلیل دسته بندی و رفتارهای مشتریان تغییر خواهد کرد



رجوع به کافی شاپ ها، رستوران ها و دیگر موارد با آسانی و سهولت بیشتر- مشتریان راهکارهای ساده تر و ارزان تری برای انجام کارهای خود خواهند یافت



بازنگری جدید در روابط قیمت/ارزش- تضعیف شرایط اقتصادی تقاضا را به سمت محصولاتی با قیمت پایین تر حرکت خواهد داد



تغییر در وفاداری- تغییر بسته های خرید و حرکت آن به سمت در دسترس بودن، ویژگی های مرتبط با سلامت، و بازنگری در مورد برندها



ظهور مجدد و تعریف جدید از پایداری- توجه همزمان به اهداف سلامت عمومی و شرایط زیست محیطی



کاهش شهرنشینی- با توجه به روندهای کار کردن از خانه نیاز به شهرنشینی برخلاف سالیان گذشته کاهش پیدا خواهد کرد



جذب مجدد به خرده فروشی ها- خرده فروشی ها نیاز به تاکتیک های جدیدی برای جذب مجدد افراد بعد از برطرف شدن محدودیت ها خواهند داشت



زمان مناسبی برای مشتریان- ایجاد تخفیف در فروشگاه ها اثر بیشتری بر ذهن افراد نسبت به قیمت گذاری یا تأمین باثبات خواهد داشت



شکل گیری نسل الکترونیک (درواقع همه افراد الکترونیک خواهند شد)- جهت گیری ها به خرید از فروشگاه ها و سوپرمارکت ها و حتی مغازه هایی که محصولات تازه عرضه می کنند منجر به تغییر جدی در کانال های توزیع خواهد شد

زنجیره تأمین: شرایط عادی جدید



میزان تغییر در رفتار، مقررات، سازمان ها و زنجیره تأمین شرایط عادی جدید را می سازند

نمایی از شرایط عادی جدید در زنجیره تأمین

اهرم‌هایی برای سازمان		درجه تغییر	زنجیره تأمین
قابل توجه		حداقلی	
تاب‌آوری	حفظ تمرکز روی زنجیره تأمین کارایی که در آن هزینه‌های پایین هدف اصلی است	اساساً بهینه‌سازی برای دستیابی به هزینه‌های پایین و به‌کارگیری اجزای جدید برای ایجاد اطمینان از تاب‌آوری در همه سناریوها	دیجیتالی شدن
	حفظ شرایط فعلی و دیجیتالی سازی محدود و فقدان قابلیت مشاهده در زنجیره تأمین	دیجیتالی‌سازی در حد متوسط با افزایش شفافیت در نقاط کلیدی بدون ایجاد قابلیت مشاهده در نقاط ابتدا تا انتها	

قانون و مقررات: شرایط عادی جدید



میزان تغییر در رفتار، مقررات، سازمان‌ها و زنجیره تأمین شرایط عادی جدید را می‌سازند

نمایی از شرایط عادی جدید در قانون‌گذاری و مقررات دولتی

درجه تغییر		اهرم‌های قانون‌گذاری
حداقلی		
قابل توجه	قوانین ضد عفونی محیط کار به شکلی جدی افزایش پیدا می‌کند و در آن‌ها ضد عفونی عمیق و کنترل تب به صورت دوره‌ای در دستور کار قرار می‌گیرد	قوانین و مقررات بهداشت و سلامت
	بیمه سلامت گسترش می‌یابد (افزایش دستورالعمل‌ها و تمرکز روی واکسیناسیون)	حفاظت از مزایای کارکنان سلامت
	همه وسایل حمل و نقل عمومی به شکلی منظم ضد عفونی می‌شوند و چک‌های تصادفی دما بین مسافران صورت می‌گیرد	محدودیت‌های سفر
	شرکت‌ها سیاست‌های مرخصی استعلاجی خود را تغییر می‌دهند (مثلاً نیاز به دکتر نخواهد بود، و این میزان به ۸ روز در سال می‌رسد)	سیاست‌های تجاری
	محدودیت‌های سفر اضافی وضع نمی‌شوند اما سیاست‌های بیشتری روی ضد عفونی قبل از سفرهای طولانی مدت انجام می‌گیرد	پایداری اقتصادی
	تمركز بر امنیت اقتصادی به عنوان محرک سیاست‌ها (افزایش تولید داخلی محصولات دارویی)	ایجاد مهارت‌های جدید
	قوانین جدیدی برای جلوگیری از اخراج‌های گسترده در شرایط بحران وضع خواهد شد (و مزایایی برای کارکنانی که از ظرفیت‌های اقتصاد gig* در کار خود استفاده می‌کنند شکل خواهد گرفت)	
	تأکید جدی روی کسب مهارت‌ها برای مواجهه با شرایط عادی جدید صورت خواهد گرفت (مثلاً کار از راه دور بیشتر، آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان برای به کارگیری مجدد داخلی یا بیرونی)	

* کارکنان gig افراد قراردادی مستقلی هستند که از ظرفیت‌های آنلاین استفاده می‌کنند و به صورت سفارشی و موقت با سازمان‌ها مشغول به کار می‌شوند

سازمان‌ها: شرایط عادی جدید



میزان تغییر در رفتار، مقررات، سازمان‌ها و زنجیره تأمین شرایط عادی جدید را می‌سازند

نمایی از شرایط عادی جدید در پیکربندی سازمان‌ها

اهرم‌هایی برای سازمان		درجه تغییر	حداقلی	قابل توجه
پیکربندی سازمان‌ها	جایی که انجام می‌شود	کارکنان یقه سفید در دفاتر خود باقی می‌مانند	کار کردن از راه دور در سازمان‌ها افزایش می‌یابد اما هنوز هم اکثر کارها به صورت حضوری انجام می‌شوند	کار از راه دور به شکل کامل مورد پذیرش قرار می‌گیرد (حدود ۲۵٪ از نیروهای یقه سفید کارهای خود را از راه دور انجام می‌دهند)
	چگونگی سازماندهی کارکنان	ساختارهای هرمی سنتی در همه بخش‌ها وجود خواهند داشت که پروژه‌ها را مدیریت می‌کنند	اکثر واحدهای کاری به شبکه‌ای از کارهای پروژه‌ای تبدیل می‌شوند	ساختارهای ناب‌تر و چابک‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرد که از ظرفیت‌های اقتصاد gig برای اداره پروژه‌ها استفاده می‌کنند
	چگونگی اتخاذ تصمیمات	فرآیندهایی برای اداره وظایف تعریف می‌شوند	اختیار بیشتری به تیم‌ها واگذار می‌شود	استراتژی‌ها به صورت متمرکز تدوین و هماهنگ می‌شود اما تصمیمات عملیاتی به صورت غیرمتمرکز با تمرکز بر سرعت و آزمون-و-یادگیری به سطوح پایین‌تر واگذار می‌شود
	ترکیب و اندازه نیروی کار	بخش اصلی نیروی کار را کارکنان تمام وقت شکل می‌دهند	مدیریت تمام وقت می‌ماند؛ فعالیت‌های غیرمدیریتی به کارکنانی که از ظرفیت‌های فناوری دیجیتال استفاده می‌کنند واگذار می‌شود	اقتصاد gig برای همه کارکنان به کار گرفته می‌شود (کارکنان تمام وقت تنها ۲۰٪ از اعضای سازمان را تشکیل خواهند داد)

موسسه رسا (رشد سرمایه انسانی ایرانیان) فعال در حوزه ارزیابی و توسعه منابع انسانی، با راهکارها و خدمات الکترونیک خود آماده است تا در بحران کرونا به یاری سازمان شما بشتابد. برای کسب اطلاعات بیشتر درباره مدیریت کسب و کار خود در دوران بحران کرونا می‌توانید ما را در شبکه‌های مجازی دنبال کنید:



<https://t.me/RasaHumanResource>



<https://www.linkedin.com/company/rasahr>



https://twitter.com/hr_rasa

امتحان کنید خدمات الکترونیک ما چه تاثیری بر فرآیندهای سازمان شما می‌گذارد...

www.rasa-hr.com

۰۴۷۷ ۳۷ ۲۲-۲۱



موسسه رسا
رشد سرمایه انسانی ایرانیان
RASA.INSTITUTE