



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

## فراسوی کروناویروس: مسیری به سوی دوره عادی بعدی



ناشر:

شرکت مکنزی

تاریخ انتشار:

مارس ۲۰۲۰

مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

فروردین ماه ۱۳۹۹

کرونا ویروس نه تنها یک بحران سلامت با ابعادی عظیم است، بلکه یک بازسازی قریب‌الوقوع در نظم اقتصادی جهان پدید می‌آورد. در این نوشتار به نحوه هدایت پیشامدهای آتی از سوی رهبران کشورها پرداخته می‌شود.

## ۱- مقدمه

«بقا در کوتاه‌مدت تنها برنامه‌ای است که برخی سازمان‌ها دارند. برخی دیگر در حاله‌ای از ابهام قرار دارند و به این فکر می‌اندیشند که پس از این بحران و بازگشت به وضع عادی چگونه جایگاه خود را تثبیت کنند. سؤال این است که وضع عادی چگونه خواهد بود؟ از آنجا که هیچ کس قادر نیست بگوید بحران موجود تا کی دوام خواهد داشت، آنچه پس از بحران با آن روبرو خواهیم شد، شباهت چندانی با وضعیت عادی در سال‌های اخیر نخواهد داشت.»

سخنان فوق ۱۱ سال پیش در بحبوحه بحران مالی توسط یکی از همکاران ما یان دیویس<sup>۱</sup> نوشته شده است. امروز نه تنها این حرف‌ها دوباره واقعیت پیدا کرده‌اند، بلکه آنچه جهان امروز با آن روبرو شده، به مراتب دشوارتر هست.

هر روز بیش از پیش معلوم می‌شود که دوران ما به طور اساسی به دو برهه تقسیم خواهد شد؛ دوران پیش از کووید ۱۹ و دوره عادی جدید که در روزگار پسا-ویروسی شکل خواهد گرفت: که در اینجا از آن با عنوان «دوره عادی بعدی»<sup>۲</sup> یاد می‌شود. در این وضعیت بی‌سابقه جدید ما شاهد یک بازسازی قابل توجه در نظم اقتصادی و اجتماعی جهانی خواهیم بود که کسب و کار و جامعه در آن عملکردی سنتی داشته‌اند. و در آینده نزدیک شاهد آغاز بحث و جدل‌هایی در این خصوص خواهیم بود که دوره عادی بعدی چه پیامدهایی با خود دارد و با آنچه زندگی‌های ما را در گذشته شکل داده است، چه تفاوتی خواهد داشت.

در اینجا تلاش می‌شود به این پرسش که در میان رهبران جوامع و بخش‌های خصوصی و دولتی مطرح است، پاسخ داده شود: حال که تمامی معیارها و فرضیات سنتی ما ناکارآمد نشان داده‌اند، برای خروج از این بحران چه باید کرد؟ به عبارت دیگر، حالا وقت آن است که به پرسشی که روزگاری بسیاری از ما از پدر بزرگ مادر بزرگ‌های خود می‌پرسیدیم پاسخ دهیم: شما در زمان جنگ چه می‌کردید؟

پاسخ ما به این پرسش در پیش گرفتن روشی پنج مرحله‌ای خواهد بود که ما را از این روزهای بحران به وضعیتی عادی که پس از پیروزی در نبرد علیه ویروس کرونا شکل خواهد گرفت، هدایت می‌کند. این پنج مرحله عبارتند از: تصمیم‌گیری، تاب‌آوری، بازگشت، تصویرسازی دوباره و اصلاح.

طول هر مرحله بر اساس مقتضیات جغرافیایی و صنعتی متفاوت خواهد بود و نهادها ممکن است همزمان ناگزیر در چند مرحله فعالیت داشته باشند. امروز بر روی سایت مکنزی<sup>۳</sup> گروهی از همکاران اقدام به انتشار مقاله‌ای با عنوان «صیانت از زندگی و معیشت ما: وظیفه زمان ما»<sup>۴</sup> کردند که در آن روی ضرورت چاره‌جویی در حال حاضر برای این ویروس و

<sup>۱</sup> Ian Davis

<sup>۲</sup> next normal

<sup>۳</sup> McKinsey.com

<sup>۴</sup> Safeguarding our lives and our livelihoods: The imperative of our time

برای اقتصاد تأکید می‌کند و به این ترتیب تصویرسازی دوباره آینده، یعنی دوران بعد از همه‌گیری، را به عنوان اولویت توجه ما تعیین می‌کند.

به طور کلی این پنج مرحله اولویت زمانه ما را نشان می‌دهند: یعنی اگر می‌خواهیم راهی معقول به لحاظ اقتصادی و اجتماعی برای رسیدن به آینده عادی پیدا کنیم، مبارزه با کووید-۱۹ اولویت اولی است که رهبران جوامع در حال حاضر باید برای پیروزی در آن تلاش کنند.

## ۲- تصمیم‌گیری

تقریباً در تمامی کشورها اقدامات واکنشی در برابر بحران به طور کامل فعال شده‌اند. مجموعه‌ای گسترده از مداخلات بهداشت عمومی صورت گرفته است. نظام‌های مراقبت بهداشتی در تلاش برای افزایش ظرفیت تخت‌های بیمارستانی، تجهیزات و کارکنان آموزش دیده آشکارا در وضعیت جنگی قرار گرفته‌اند. تلاش‌هایی برای رفع کمبودهای تجهیزات پزشکی کاملاً ضروری صورت می‌گیرد. طرح‌های تداوم کسب و کار و امنیت شغلی با دورکاری به عنوان وضعیت عملیاتی پیش فرض افزایش یافته‌اند. بسیاری درگیر کاهش‌های شدید فعالیت‌های خود هستند، در حالی که برخی به فعالیت‌های خود سرعت می‌بخشند تا بتوانند تقاضاها در حوزه‌های حساس از غذا و نیازهای خانوارها گرفته تا کالاهای کاغذی را تأمین نمایند. با بسته شدن فضاهای آموزشی کلاس‌ها، نهادهای آموزشی به منظور فراهم کردن فضای یادگیری به سمت آموزش برخط حرکت می‌کنند. این مرحله‌ای است که رهبران کشورها در حال حاضر روی آن تمرکز کرده‌اند. برای اطلاعات بیشتر در این خصوص به مقاله «کروناویروس: یادگیری در میانه بحران»<sup>۱</sup> منتشر شده روی وبسایت مکنزی رجوع کنید.

**شوک وارده به معیشت افراد ناشی از تأثیر اقتصادی اقدامات برای مبارزه با ویروس می‌تواند بزرگ‌ترین شوک قرن باشد**

با این حال، ترکیبی مسموم از انفعال و فلج، به جا می‌ماند، یعنی ماندن بر سر دوراهی‌های مشکل‌زایی که باید انتخاب کرد: از جمله ممانعت یا عدم ممانعت در رفت و آمد؛ ایزوله کردن یا قرنطینه؛ بستن کارخانه یا صبر کردن برای دریافت دستور از بالا. به همین خاطر است که ما این مرحله را تصمیم‌گیری نامگذاری کرده‌ایم: یعنی باید در خصوص مقیاس، سرعت و عمق اقدامات لازم در سطوح دولتی و کسب و کاری تصمیم‌گیری شود.

همان طور که مدیر مؤسسه‌ای می‌گوید: «من می‌دانم باید چکار کنم. فقط باید تصمیم بگیرم که آیا نیاز است این تصمیم خود را با کسانی که باید اقدام کنند به اشتراک بگذارم یا خیر».

## ۳- تاب آوری

اپیدمی پیشرفت کرده و به یک بحران در حال گسترش برای نظام مالی و اقتصادی جهان تبدیل شده است. افت شدید در فعالیت‌های اقتصادی که برای حفظ سلامت عموم ضروری است، به طور هم زمان رفاه اقتصادی شهروندان و نهادها

<sup>۱</sup> Coronavirus: Leading through the crisis

را به خطر می‌اندازد. رخ دادن پشت هم و سریع چالش‌های نقدینگی<sup>۱</sup> و توانایی پرداخت بدهی<sup>۲</sup> برای صنایع متعدد در برابر تلاش بانک‌های مرکزی و دولت‌ها در جهت کارآیی نظام‌های مالی مقاوم نشان می‌دهند. همان طور که تردیدها در مورد اندازه، تداوم و شکل افت تولید ناخالص ملی و اشتغال موجب پایین آمدن باقیمانده شاخص اعتماد کسب و کار می‌شود، بحران سلامت کم کم به یک بحران مالی تبدیل می‌گردد.

تحلیل دیگری از مؤسسه مکنزی با ارجاع به منابع متعدد نشان می‌دهد که این شوک وارده به معیشت ما به واسطه تأثیر اقتصادی مبارزه با ویروس کرونا، بزرگ‌ترین شوک، تقریباً در طول یک قرن اخیر خواهد بود. در اروپا و ایالات متحده، احتمال می‌رود شوک مزبور تنها در طول یک فصل به کاهشی در فعالیت‌های اقتصادی منجر شود که بسیار فراتر از کاهش درآمد تجربه شده در دوران رکود بزرگ باشد.

برای رویارویی با این چالش‌ها، انعطاف‌پذیری امری حیاتی است. مسائل کوتاه‌مدت در حوزه مدیریت پول نقد برای نقدینگی و توان پرداخت بدهی به وضوح در اولویت هستند. اما دیری نخواهد پایید که وقتی شوک مزبور شروع به بر هم زدن ساختارهای صنعتی موجود کرده و مناسبات رقابتی را برای همیشه تغییر می‌دهد، کسب و کارها ناگزیر باید بر اساس برنامه‌های انعطاف‌پذیری گسترده‌تری عمل کنند. بخش اعظم جمعیت دچار تردید و استرس مالی شخصی خواهند شد. رهبران بخش دولتی، خصوصی و اجتماعی ناگزیر خواهند بود تصمیمات دشوار چرخه‌ای اتخاذ کنند که تاب آوری اقتصادی و اجتماعی را توازن می‌بخشد. باید توجه داشت که انسجام اجتماعی به واسطه پوپولیسم و دیگر چالش‌هایی که پیش از پیدایش ویروس کرونا وجود داشتند، از قبل تحت فشار شدید بوده است.

#### ۴- بازگشت

بازگرداندن کسب و کارها به سلامت پس از یک دوره تعطیلی شدید، خود چالش بسیار بزرگی است، چنان که چین اکنون به آهستگی در حال بازگشت به کار است، به این موضوع پی می‌برد. بیشتر صنایع نیازمند خواهند بود که کل زنجیره تأمین خود را دوباره فعال کنند. با این وجود، مقیاس و زمانبندی متفاوت تأثیر ویروس کرونا به معنای این است که زنجیره‌های تأمین جهانی در مناطق جغرافیایی مختلف با اختلال روبرو است. ضعیف‌ترین نقطه در زنجیره تأمین تعیین کننده موفقیت یا شکست بازگشت به استخدام مجدد، آموزش و دستیابی به سطوح قبلی زایایی نیروی کار خواهد بود. بنابراین رهبران کشورها باید نظام کاری و برنامه خود برای اقدامات ممکن در راه بازگشت کسب و کارها به تولید مفید با سرعت و مقیاس مناسب را بازبینی کنند.

زمستان با پیچیده‌تر کردن چالش موجود، کشورهای بسیاری را با بحرانی نو شده روبرو می‌کند. بدون دستیابی به یک واکسن یا درمان پیشگیرانه، بازگشتی سریع به شرایط گسترش فزاینده ویروس، تهدیدی حتمی است. در چنین وضعیتی رهبران کشورها ممکن است با تصمیمی دردناک در انتخاب بین «گزینه باخت-باخت»<sup>۳</sup> روبرو شوند: یعنی کاهش خطر دوباره احیا شده برای جان مردم در مقابل خطری که سلامت جامعه را تهدید می‌کند و می‌تواند رکود اقتصادی شدید

<sup>۱</sup> Liquidity

<sup>۲</sup> Solvency

<sup>۳</sup> Sophie's Choice

دیگری در پی داشته باشد. بنابراین، بازگشت ممکن است مستلزم توسل به این امیدواری باشد که در طول ماه‌های فصل تابستان گسترش ویروس در نیمکره شمالی زمین موقتاً «توقف» پیدا کند - که این وضعیت البته به هیچ وجه قطعی نیست - و فرصتی برای توسعه امکانات و تجهیزات تست گرفتن و پایش، ظرفیت نظام بهداشت و سلامت و دستیابی به واکسن و درمان برای ویروس برای مقابله با موج دوم همه گیری فراهم شود.<sup>۱</sup>

## ۵- تصویرسازی دوباره

**در چنین وضعیتی رهبران کشورها ممکن است با تصمیمی دردناک در انتخاب بین گزینه باخت باخت روبرو شوند: یعنی کاهش خطر دوباره احیا شده برای جان مردم در مقابل خطری که سلامت جمعیت را تهدید می‌کند و می‌تواند رکود اقتصادی شدید دیگری در پی داشته باشد.**

شوکی با این ابعاد، تحولی ناپیوسته در اولویت‌ها و انتظارات افراد به عنوان شهروند، مستخدم و مصرف‌کننده به وجود خواهد آورد. این تحولات و تأثیرات آنها بر نحوه زندگی، کار و استفاده ما از فناوری در هفته‌ها و ماه‌های آتی به صورت مشخص‌تری خود را نشان خواهند داد. مؤسسه‌هایی که با تکامل یافتن اولویت‌ها، خود را در راستای دستیابی به بهترین بهره‌وری از بینش و دوراندیشی بهتر به متناسب‌ترین شکل بازآفرینی می‌کنند، تا حد زیادی موفق خواهند بود. روشن است که دنیای برخط تجارت بدون ارتباط می‌تواند تقویت شود به صورتی که رفتار مصرف‌کنندگان را برای همیشه تغییر دهد. اما همان طور که تلاش برای کارآیی راه را برای انعطاف‌پذیری باز می‌کند - پایان جهانی‌سازی زنجیره تأمین برای

مثال با نزدیک‌تر ساختن تولید و تدارکات به مصرف‌کننده نهایی - سایر تأثیرات می‌توانند اهمیتی به مراتب بیشتر هم داشته باشند.

این بحران نه تنها نقاط آسیب‌پذیر را برملا می‌کند، بلکه فرصت‌هایی برای ارتقاء عملکرد کسب و کارها را نیز فراهم می‌نماید. سران کشورها ناگزیر خواهند بود در خصوص این که کدام هزینه‌ها ثابت هستند و کدام یک می‌توانند متغیر باشند بازنگری کنند، چرا که تعطیلی بخش‌های زیادی از تولید مشخص می‌کند که در نهایت چه چیزی ضروری است و چه چیزی خوب است که باشد. احتمالاً تجربه تعطیلی بخش اعظم تولید جهانی به تصمیم‌گیری‌ها در این مورد کمک خواهد کرد که تا چه حد می‌توان بدون از دست رفتن کارآیی، عملیات‌ها را محدود کرد. آگاهی یافتن سریع از راهکاری برای تداوم گردش چرخ تولید در زمانی که به نیروی کار دسترسی نیست، فرصت‌ها برای جا انداختن تطبیق تکنولوژی<sup>۲</sup> را تسریع می‌کند. نتیجه آن احساس قوی‌تری است نسبت به این که چه چیزی کسب و کار را در مقابل شوک‌ها تاب‌آورتر، مولدتر و توانمندتر در رسیدن به دست مشتری می‌کند.

<sup>۱</sup> برای اطلاعات بیشتر رجوع کنید به مقاله «Bubbles pop: downturns stop» بر روی سایت MacKinsey.com

<sup>۲</sup> Technology adoption

## ۶- اصلاح

دنیا در حال حاضر تعریف به مراتب‌تر تندتری از این موضوع دارد که چه چیزی منجر به شکل‌گیری حادثه‌ای غیرمترقبه (حادثه قوی سیاه) می‌شود. این شوک احتمالاً در راستای تحقق آرزوی محدود کردن برخی از عواملی که کمک کردند ویروس کرونا به جای یک مسئله محلی و قابل مدیریت به چالشی جهانی تبدیل شود، مفید خواهد بود. دولت‌ها در دوره کنونی احتمالاً این احساس را دارند که از جانب شهروندان خود تشویق و پشتیبانی می‌شوند تا نقشی فعال‌تر در شکل‌دهی به فعالیت‌های اقتصادی ایفا کنند. همان‌طور که جامعه در تلاش برای دوری، کم کردن احتمال و پیشگیری از یک بحران سلامت مثل بحران کنونی در آینده است، فعالان حوزه کسب و کار نیز باید به دنبال پیش‌بینی تغییرات مطلوب عامه مردم در خط و مشی و مقررات باشند.

در بیشتر اقتصادهای دنیا، نظام‌های بهداشت و سلامت که از زمان شکل‌گیری پس از جنگ جهانی دوم تغییرات اندکی داشته‌اند، ناگزیر خواهند بود مشخص کنند که همان‌طور که به شکل بی‌وقفه خدمات مراقبتی حضوری و مجازی ارائه می‌کنند، چگونه با چنین موج سریعی از حجم بیمار برخورد کنند. در دنیایی با ارتباطات فراوان و شدیداً سیال و در حال تغییر، رویکردهای بهداشت عمومی باید در خصوص سرعت و هماهنگی جهانی لازم برای واکنش نشان دادن خود بازنگری صورت دهند. سیاست‌ها در زیرساخت‌های حیاتی مراقبت بهداشتی، ذخایر راهبردی کالاهای کلیدی و تجهیزات تولید در زمان حوادث غیرمترقبه برای تجهیزات پزشکی حیاتی، همگی باید مد نظر قرار گیرند. مدیران نظام مالی و اقتصاد با درس گرفتن از شکست‌های اقتصادی در آخرین بحران اقتصادی جهان باید در حال حاضر به فکر تقویت سیستم جهت تاب‌آوری در مقابل شوک‌های شدید و برون‌زای جهانی مثل تأثیرات این اپیدمی باشند. نهادهای آموزشی باید برای یکپارچه سازی کلاس درس با آموزش از راه دور مدرنیزه کردن کارها را در دستور کار خود قرار دهند. فهرست کارهایی که باید صورت گیرند بیش از مواردی است که اشاره شد.

دوران پس از فروکش کردن اپیدمی هم فرصتی برای یادگیری از حجم عظیمی از نوآوری‌ها و تجربیات جمعی فراهم می‌کند؛ از کار کردن در خانه (دورکاری) گرفته تا پایش و مراقبت در سطوح بسیار گسترده. در کنار این فرصت در خواهیم یافت که کدام نوآوری‌ها اگر به طور دائم به کار گرفته شوند، می‌توانند به بهبود چشمگیر رفاه اجتماعی و اقتصادی کمک کنند و کدام یک حتی اگر در توقف و محدود کردن شیوع این ویروس مفید بوده باشند، در نهایت مانعی برای بهتر شدن وضعیت جامعه خواهند بود.

همان‌طور که مقیاس تغییراتی که ویروس کرونا ایجاد کرده - و در هفته‌ها و ماه‌های آتی ایجاد خواهد کرد- را ارزیابی می‌کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که برای پی بردن به وسعت و وخامت این بحران باید صبر کرد. با این حال پنج مرحله‌ای که در این نوشته توضیح داده شد مسیر روشنی برای آغاز راهبری به سمت وضعیت عادی بعدی -وضعیتی عادی که با هیچ یک از سال‌های پیش از پیدایش ویروس کرونا، همه‌گیری که همه چیز را تغییر داد، شباهتی نخواهد داشت- پیش پای رهبران کشورها می‌گذارد.

**Beyond coronavirus: The path to the next normal**

Kevin Sneader and Shubham Singhal

McKinsey & Company

March, 2020