

کوید ۱۹:

گزارش موسسه مشاوره مکتزی درباره تاثیر کرونا
بر کسب و کارها

۱۶ مارس ۲۰۲۰

شیوع کروناویروس قبل از هر چیز یک فاجعه انسانی است و تا به امروز صدها هزار نفر را تحت تأثیر قرار داده است. "مک کنزی" شناخته شده ترین شرکت مشاوره مدیریتی در جهان، در تازه ترین گزارش خود به بررسی پیامدهای کیفی و کمی شیوع ویروس کرونا در سناریوهای مختلف و بر رشد اقتصادی جهان پرداخته است. این شرکت معتقد است که شیوع گسترده تر کرونا می تواند افت ۰.۳ تا ۰.۷ درصدی تولید ناخالص داخلی جهان در سال ۲۰۲۰ را موجب شود. این گزارش که در هفته اول ماه مارس منتشر شده و در حال بروزرسانی دائمی است، خطاب به کسب و کارها، شرکت ها و نهادها ۷ توصیه را مطرح می کند تا تجارت ها در تمامی زمینه ها با حداقل زیان مواجه شوند.

کووید - ۱۹ یک چالش جهانی بشر دوستانه است. هزاران متخصص بهداشت بصورت قهرمانانه با ویروس می جنگند و جان خود را در معرض خطر قرار می دهند. دولت ها و صنعت با یکدیگر در تلاشند تا به حل این چالش پرداخته و از قربانیان و خانواده های آن ها و همچنین جامعه حمایت کنند. هدف نهایی آن ها یافتن درمان قطعی این بیماری و کشف واکسن است. شرکت های مختلف در سراسر جهان برای مقابله با این ویروس باید عکس العمل های لازم را سریعاً نشان دهند. این سند به منظور کمک به مدیران ارشد برای درک وضعیت ویروس کووید ۱۹ و تاثیر آن بر کسب و کار، اقدامات لازم جهت حمایت از کارکنان، مشتریان، زنجیره تامین و نتایج مالی تدوین شده است.

مرور اجمالی



وضعیت کنونی

کوید ۱۹ در کشورهایی که شاهد رشد سریع این ویروس بوده اند به یک چالش و مساله اساسی تبدیل شده است (برای مثال، چین و کره جنوبی).

با این حال، افراد مبتلا در خارج از قاره آسیا بویژه در اروپا و خاورمیانه بطور شگفت انگیزی در حال رشد است. با توجه به محدود بودن تعداد مبتلایان در آمریکا، امکان شناسایی بیماران جدید بعد از دسترسی به کیت های تشخیص بیشتر خواهد شد.



سناریوهای اپیدمیولوژیک

بهبودی همراه با تأخیر:
چین و کشورهای آسیای شرقی به بهبودی مبتلایان ادامه می دهند و ویروس را تا اواخر سه ماهه اول یا اوایل سه ماهه دوم ۲۰۲۰ کنترل می کنند. موارد ابتلا در اروپا و آمریکا در اوایل آوریل رشد چشمگیری خواهد داشت.

تأثیر بلندمدت:
چین و کشورهای آسیای شرقی هنگام تلاش برای شروع مجدد فعالیت های اقتصادی با سرایت دوباره ویروس مواجه می شوند.

در خصوص فصلی بودن کوید ۱۹ اطلاعاتی در دست نیست.



تأثیرات اقتصادی

چین و کشورهای آسیای شرقی شروع به جبران عوامل اقتصادی می کنند اما اختلالات در زنجیره ارزش همچنان وجود دارد. قرنطینه های وسیع در ایالات متحده و اروپا، محدودیت های مسافرتی و افزایش فاصله اجتماعی منجر به کاهش هزینه های مصرف کننده و سرمایه گذاری تجاری در سال ۲۰۲۰ می شود.

چین و کشورهای آسیای شرقی با کاهش چشمگیر در روند بهبود اقتصادی در سال ۲۰۲۰ روبرو می شوند و حتی این روند به سه ماهه اول سال ۲۰۲۱ نیز تسری پیدا می کند. ایالات متحده و اروپا بدنبال کاهش تقاضا در مصرف کننده و هزینه های تجاری، رکود عمیق در سال ۲۰۲۰ را تجربه می کنند.



بهبودی همراه با تأخیر:

کرونا ویروس تا اواسط سه ماهه دوم ۲۰۲۰ در خاورمیانه، اروپا و ایالات متحده گسترش می یابد و در نهایت با افزایش آگاهی و رعایت بهداشت عمومی روند رو به کاهش را طی خواهد نمود.

سناریوهای اپیدمیولوژیک

موارد ابتلا در اروپا و آمریکا در اوایل آوریل رشد چشمگیری خواهد داشت. زیرا تا اوایل آوریل تعداد کیت های تشخیص افزایش یافته و شمار بیشتری از مبتلایان شناسایی خواهد شد که منجر به افزایش فاصله اجتماعی می شود. تعداد مبتلایان در اواخر آوریل به بالاترین سطح خود خواهد رسید و در ماه ژوئن به دلیل رعایت بهداشت عمومی و فصلی بودن ویروس کاهش خواهد یافت.

باتوجه به اینکه میزان آگاهی و رعایت بهداشت عمومی جهانی افزایش می یابد اما در پاییز ۲۰۲۰ شاهد زنده شدن دوباره ویروس خواهیم بود. ایران همچنان در مرکز خاورمیانه کانون اصلی رشد خواهد بود؛ آسیای جنوب شرقی و جنوبی، آفریقا و آمریکای لاتین بدلیل آب و هوای گرم و جمعیت جوان تأثیرات بد این بیماری را به حداقل می رسانند. چین و کشورهای آسیای شرقی به بهبودی مبتلایان ادامه می دهند و ویروس را تا اواخر سه ماهه اول یا اوایل سه ماهه دوم ۲۰۲۰ کنترل می کنند.

تأثیرات اقتصادی

چین و کشورهای آسیای شرقی روند بهبودی را آغاز می کنند اما زنجیره تأمین در سه ماهه دوم ۲۰۲۰ دچار اختلال می شود و هزینه های مصرف کننده کاهش می یابد. قرنطینه های وسیع در ایالات متحده و اروپا، محدودیت های مسافرتی و افزایش فاصله اجتماعی، منجر به کاهش هزینه های مصرف کننده و سرمایه گذاری تجاری در سال ۲۰۲۰ می شود.

- افزایش نرخ بیکاری در پی کم کاری فصلی
- ورشکستگی های شرکت ها و افزایش فشار بر سیستم های بانکی و مالی
- کاهش GDP بدنبال رکود در سه ماهه سوم و بهبود شرایط از سه ماهه چهارم.

در سال ۲۰۲۰ رشد ناخالص داخلی جهانی بدلیل رکود اقتصادی در ایالات متحده و اروپا و کندتر شدن رشد اقتصادی در چین و سایر کشورهای آسیایی بشدت کاهش می یابد.



تأثیر بلندمدت:

ویروس در سطح جهان و بدون کاهش فصلی گسترش می یابد و این امر موجب شوک تقاضا می شود که تا سه ماهه دوم ۲۰۲۱ ادامه می یابد. سیستم های بهداشتی در بسیاری از کشورها و بخصوص کشورهای فقیر پاسخگوی شمار مبتلایان نخواهند بود که منجر به تأثیرات انسانی و اقتصادی مخرب خواهد بود.

سناریوهای اپیدمیولوژیک

اقدامات بهداشتی ایالات متحده آمریکا و اروپا تا ابتدای ماه ژوئن می تواند به مهار اولیه ویروس بپردازد.

پیش بینی های دقیق در خصوص جهش یافتن این ویروس در پاییز ۲۰۲۰ وجود ندارد. اما در بدترین حالت در سه ماهه دوم مبتلایان سراسر جهان را فرا خواهند گرفت.

محدودیت های سفر و قرنطینه در ایالات متحده آمریکا، اروپا، چین و آسیای شرقی به منظور کاهش هرچه بیشتر این موج است.

ایران همچنان در مرکز خاورمیانه کانون اصلی رشد خواهد بود؛ آسیای جنوب شرقی و جنوبی، آفریقا و آمریکای لاتین بدلیل آب و هوای گرم و جمعیت جوان تأثیرات بد این بیماری را به حداقل می رسانند.

چین و کشورهای آسیای شرقی هنگام تلاش برای شروع مجدد فعالیت های اقتصادی با سرایت دوباره ویروس مواجه می شوند.

تأثیرات اقتصادی

چین و کشورهای آسیای شرقی روند نزولی دوگانه را تجربه می کنند. زیرا بهبود اقتصادی در سال ۲۰۲۰ متوقف شده به سه ماهه اول ۲۰۲۱ تسری خواهد یافت.

ایالات متحده و اروپا بدنبال کاهش تقاضا در مصرف کننده را تجربه میکنند که منجر به افزایش هزینه های تجاری، رکود عمیق در سال ۲۰۲۰ می شود.

- کم کاری فصلی و ورشکستگی بسیاری از بخش ها را در سال ۲۰۲۰ تحت تأثیر قرار خواهد داد.
- سیستم مالی بصورت قابل توجهی متضرر شده اما بدلیل سرمایه گذاری های جدید و اتخاذ رویکردهای نظارتی از ایجاد بحران کامل در سیستم بانکی جلوگیری می شود.
- سیاست های مالی و پولی برای مقابله با این بحران کافی نیست.

تأثیر این بیماری بر اقتصاد جهانی چشمگیر است. زیرا با انقباض قابل توجه در تولید ناخالص داخلی در اکثر اقتصادهای بزرگ ۲۰۲۰ همراه است. روند بهبود از سه ماهه دوم ۲۰۲۱ با شیب کند آغاز خواهد شد.

کسب و کارها در این مدت بر چه مواردی متمرکز باشند؟

1. حفاظت از کارکنان

بحران کرونا برای بسیاری از افراد از نظر احساسی چالش برانگیز بوده و زندگی روزمره را به شکل بی سابقه تغییر داده است. برای کسب و کارها و شرکتها، تجارت و کسب درآمد دیگر جز گزینه های پیش رو نیست. رهبران کسب و کارها می توانند بر پایه دستورالعمل های محتاطانه، برنامه ای را تنظیم و اجرا کنند و به نحوی از کارکنان مجموعه حمایت کرده و زمینه هایی را برای تغییر سیاست ایجاد کند را شروع کنند.

2. تشکیل تیم مقابله با کووید - ۱۹

شرکتها باید افرادی را از هر زمینه و تخصص لازمی در این تیم بگمارند. به علاوه در بسیاری از موارد، اعضای تیم باید از نقش های روزمره خود چشم پوشی کنند و اغلب زمان خود را برای مقابله با ویروس کرونا اختصاص دهند. اصول کاری مشترکی برای اغلب شرکتها وجود دارند که می توان به لزوم حفظ سلامت و اموال کارکنان، تست استرس مالی و ایجاد برنامه اضطراری برای مواقع ضروری، نظارت بر زنجیره تامین و پاسخ سریع به بحران، پاسخ مناسب به شوک های بازار و افت تقاضا و در نهایت هماهنگی و ارتباط با دیگر حوزه های اجرایی اشاره کرد.

کسب و کارها در این مدت بر چه مواردی متمرکز باشند؟

کسب و کارها و شرکت‌ها باید تیمی متشکل از اعضای خود از هر واحد و با هر تخصصی برای کمک منصوب کنند. اعضای تیم لازم است برای ایفای نقش‌های محول شده به آن‌ها، از کارهای روزانه خود فاصله بگیرند شوند و بیشتر وقت خود را بره تیم اختصاص دهند. در این مسیر چند راهکار برای اکثر شرکت‌ها معمول است:

- سلامت ، رفاه و توانایی کارکنان در انجام وظایف خود
- تست استرس مالی و تدوین برنامه برای مواقع اضطراری
- نظارت بر ذخیره تأمین ، واکنش سریع و انعطاف پذیری طولانی مدت
- پاسخ های بازاریابی و فروش به شوک هایی مانند افت تقاضا
- هماهنگی و ارتباط با حوزه های اجرایی مربوطه

3 . حفظ نقدینگی لازم برای عبور از بحران

کسب و کارها نیاز دارند سناریوهایی را پیش‌بینی و در راستای سیاست‌های شرکت تهیه و تدوین کنند. برای متغیرهای حیاتی که بر درآمد و هزینه‌ها تاثیرگذار هستند، آنها می‌توانند حساب‌های مالی نظیر چرخش نقدینگی را برای هر سناریو در نظر بگیرند و محرک‌هایی را که تا حد زیادی بر نقدینگی موثر هستند را مثل کاهش هزینه‌ها شناسایی و اجرایی کنند.

کسب و کارها در این مدت بر چه مواردی متمرکز باشند؟

4. تثبیت زنجیره تأمین

شرکت‌ها باید مقیاس و بازه زمانی که ممکن است زنجیره تأمین کالای آنها در معرض اختلال قرار بگیرد را تشخیص دهند. اغلب شرکت‌ها سریعاً بر تثبیت فوری زنجیره کالا متمرکز می‌شوند. آنها همچنین باید رزرو خطوط انتقال کالا و آمادگی آنها و همچنین آماده ساختن زنجیره‌های تأمین خود را در نظر بگیرند. به علاوه در زمانی که اختلال در زنجیره تأمین ایجاد می‌شود، شرکت‌ها باید از این منابع در راستای تولیدات مهم‌تر خود استفاده کنند.

5. حفظ ارتباط با مشتریان

شرکت‌هایی که عرضه را بهتر رصد می‌کنند اغلب موفق می‌شوند، چراکه آنها در بخش اصلی مشتریان خود سرمایه‌گذاری و رفتار آنها را پیش‌بینی می‌کنند. برای نمونه در چین درحالی‌که تقاضای مصرف‌کنندگان پایین است، اما از بین نرفته است و مردم به‌طور وسیعی به‌سوی خرید آنلاین برای تأمین تمامی کالاها و خدمات حرکت کرده‌اند. این روند همچنین شامل اطمینان از کیفیت محصولاتی که به‌صورت آنلاین فروخته می‌شوند نیز می‌شود.

کسب و کارها در این مدت بر چه مواردی متمرکز باشند؟

6. تمرین برنامه

بسیاری از تیم‌های حرفه‌ای زمان خود را صرف فهم درست نیازهای لازم برای برنامه‌ریزی عرضه در شرایط اضطراری نمی‌کنند؛ مگر زمانی که گرفتار آن شده باشند. این جایی است که میزگردها و کارگاه‌ها می‌توانند نقش گرانبهایی داشته باشند. شرکت‌ها می‌توانند از مدل‌سازی‌هایی برای نشان دادن پروتکل فعال‌سازی در فازهای مختلف پاسخ اضطراری بهره بگیرند. باید اطمینان حاصل شود که نقش هر تیم مشخص و مجزا از دیگران است.

7. هدف گذاری

کسب و کارها به همان اندازه قوی هستند که جوامع آن‌ها قدرتمند باشد. شرکت‌ها باید تلاش کنند تا درک نمایند که چگونه از تلاش‌های پاسخ اضطراری برای نمونه با فراهم ساختن پول، تجهیزات یا تخصص حمایت کنند. برای مثال چند شرکت در چین با تغییر نوع فعالیت خود به تولید ماسک و لباس مخصوص روی آورده‌اند.

در مرخصی بودن نیروی کار

پس از قرار گرفتن در معرض فرد بیمار، روز بعد ۶۰ درصد از نیروی کار بعلت شرایط وخیم در مرخصی هستند.

مواجهه با بیمار

کارمند ممکن است بعلت حال وخیم بر کف اتاق افتاده باشد یا جواب آزمایش کووید - ۱۹ آن مثبت باشد. در این حالت ۲۰ فرد دیگر در معرض مبتلا قرار می گیرند.

فردی با عضو خانواده بیمار

کارمندی اذعان می کند که آزمایش کووید - ۱۹ یکی از اعضای خانواده مثبت بوده و آنها در معرض بیماری قرار گرفته اند. آنها همچنین بعلت جلوگیری از شیوع بیماری خود را قرنطینه کرده اند.

علائم C-Suite

مدیر عامل و مدیران ارشد با علائمی از بیماری روبه رو شده اند. همه آنها در یک مکان قرار دارند، اما دفاتر آنها در سراسر جهان پراکنده شده است.

کنترل از راه دور نیروی کار

یک شرکت تصمیم گرفته است تا کارمندان یک سایت از راه دور کار کنند. در حقیقت تمامی عملیات مهم برای اولین بار از راه دور انجام می شود.

بیمار بودن همکار

کارکنان ممکن است مشاهده کنند که یکی از همکاران آن ها دارای علائم بیماری است؛ درخواست برای کار کردن فرد در منزل بهترین گزینه است.

سیاست ها و مدیریت:

سازمان ها باید برای هر سناریو سیاست هایی را تدوین و توسعه دهند. همچنین با رهبران به منظور سازگاری بیشتر همکاری کنند.

4. تخمین زدن تقاضای مشتری نهایی

از کانال های ارتباطی مستقیم با مشتریان استفاده کنید. برای تخمین مشتریان مشتریان از پیش بازار و بانک اطلاعاتی خارجی استفاده کنید.

3. بهینه کردن ظرفیت تولید و توزیع

تأثیر نیروی کار بر ظرفیت عملیات و منابع موجود را ارزیابی کنید. ایمنی کارکنان را تضمین کرده و به وضوح با آنها ارتباط برقرار کنید. برنامه ریزی سناریو را انجام داده و تأثیر عملیات را بر اساس ظرفیت موجودی ارزیابی کنید.

1. ایجاد شفافیت در زنجیره تأمین چندلایه

اجزای تشکیل دهنده مهم را مشخص کرده و منشأ تأمین را تعیین کنید. ریسک انقطاع (وقفه) را ارزیابی کرده و ریسک احتمالی Tier 2+ ارزیابی کنید. اگر تأمین کننده در مناطق آسیب دیده قرار دارد، منابع جایگزین را در نظر بگیرید.

چندین اقدام اساسی در زنجیره ارزش در پاسخ به کووید-۱۹ وجود دارد.



5. استفاده از ظرفیت لجستیک موجود

ظرفیت لجستیکی موجود برای خطوطی هوایی/آبی/زمینی و ریلی را تخمین بزنید. ترخیص کالا از گمرک را تسریع کنید. به همه طرف ها همکاری کنید تا ظرفیت حمل بار را به طور مشترک بکارگیرید.

2. تجزیه و تحلیل فهرست موجودی

موجودی را در طول زنجیره ارزش تخمین بزنید (برای مثال قطعات یدکی و سهام تولید مجدد) از سهام پس از فروش به عنوان پلی برای ادامه کار استفاده کنید.

اقدامات اساسی زنجیره ارزش در دو تا چهار ماه آینده



بهبود پایداری و ثبات
زنجیره ارزش بطور مداوم

منابع جایگزین را برای کلیه مواد
تأثیر پذیر ارزیابی کنید (در
دسترس بودن تأمین کنندگان،
هزینه اضافی به دلیل لجستیک،
تعرفه، افزایش قیمت برآورد شده
از اجزای تشکیل دهنده).

حمایت اندک از تأمین کنندگان
با اندازه کوچک و متوسط در
صورت بروز مشکل فراهم کنید.

خطرات منطقه ای را برای تأمین
کنندگان فعلی و پشتیبان ارزیابی
کنید.



طراحی زنجیره تأمین
انعطاف پذیر برای آینده

تابع ریسک زنجیره ارزش را ایجاد
کنید.

فرآیند ها و ابزارها را به منظور
یکپارچه کردن تقاضا، عرضه و
برنامه ظرفیت دیجیتال کنید.

شبکه عرضه جدید و منعطف
ایجاد کنید.

ابزارها و فرآیندهایی که در طول
مدیریت بحران بعنوان مستندات
رسمی خلق شده است را کد
گذاری کنید.

اتاق های جنگ را به فرآیند
مدیریت ریسک معتبر تبدیل
کنید.



ایجاد روابط همکاری با
شرکای تجاری

با آژانس های عمومی به منظور
کشف فرصت های پشتیبانی
فعالیت کنید.

با سرمایه گذاران و دیگر
سهامداران به منظور
افزایش/بهبود شفافیت و
درخواست کمک مشارکت
کنید.

Supply chains are being disrupted around the world, but the full impacts have not yet been felt

Impact ■ High
■ Medium
■ Low

Supply – production



Logistics – transportation

or



or



Customer demand

Situation today

80% plants restarted

Across China, ex-Hubei, with large enterprises restarting, albeit with ~60% capacity, at much higher rate than smaller ones

2M idle containers

8.8% of global container capacity affected by reduced demand

52% BDI increase

Baltic Dry Index¹ 52% higher since CLNY³ but at same level as February 2019

60% China flights suspended⁵

Commercial flights account for ~50% of air cargo capacity, some airlines converting flights for cargo⁶

2x TAC index

TAC index rate +98% for US-China, +117% EU-China², +21% China-US, and +2% for China-EU since CLNY³

60% truck staff available

1-14 day quarantine- and capacity -induced increase in freight transport times

MED

Demand for express last-mile delivery has spiked in China due to quarantine and social distancing

90% decline in car sales

China consumer sentiment sharply lower; online/express deliveries up

MED

Europe & US sentiments evolving, but localized

What to expect

MED

Parts and labor shortages leading to further SC disruptions (eg, decreased production capacity)
 Other regions will be facing production capacity reductions
 Customer pressure for prioritization

7,000 TEU/wk reduction

Volumes will return as factories restart, may see peak for restocks
 Future capacity 2.3% reduction for a Asia-US route from May due to sea freight alliance revisions

MED

Impact on freight will take an extended period of time to correct with slower ramp-up

Logistics capacity returns but faces constraints; near-term price increases

5% global air traffic decrease⁴

Decline in capacity available due to travel ban on commercial flights
 YoY global air freight belly capacity reduction of 14% in March 2020⁴

Rates likely to continue to increase

High

Trucking capacity constraints in China likely to ease
 Declines at US ports foreshadow declines in US intermodal (rail)

High

Demand slump may persist
 Inventory "whiplash" - 7-8 weeks for auto, 2-4 weeks for high-tech
 Inventory hoarding and demand spikes due to uncoordinated actors exacerbate SC

1. Assessment of risk premium to ship raw materials on a number of shipping routes, data as of 3/13

2. Frankfurt (FRA) to Shanghai (PVG) used as a proxy

3. End of extended Chinese Lunar New Year holiday (2/7-3/13 for BDI, 2/10-3/2 for US-China TAC, 2/10-3/9 for other TAC routes)

4. Estimated prior to implementation of EU-US travel ban

5. Commercial flights from China

6. Companies such as Cathay Pacific and Singapore Airlines now starting to fly empty passenger aircrafts as dedicated cargo planes