

حس و شکل‌دهی دوران پسا کرونا^۱

ترجمه: محمدحسین نشاطی

ویروس کرونا (کووید-۱۹) و سیاست‌های مهار با هدف کنترل آن، نحوه کار و مصارف ما را تغییر داده‌اند. تاریخ نشان می‌دهد که چنین تغییراتی همیشه موقتی نیستند - بحران‌ها می‌توانند اساساً باورها و رفتارهای ما را تغییر دهند. پس شرکت‌ها چگونه می‌توانند برای دنیای پس‌بحران، بجای پر کردن انبارها و انتظار برای بازگشت به گذشته، آماده شوند؟



شکل ۱- بحران‌ها اغلب به تغییرات بلندمدت منتج می‌شوند.

بیاید ابتدا بررسی کنیم چگونه نگرش‌ها و رفتارها توسط یک بحران عمیق اجتماعی شکل می‌گیرند. اختلالات عمده می‌توانند باعث ایجاد تغییر اساسی در نگرش‌ها و باورهای اجتماعی شوند، که زمینه را برای سیاست‌های جدید، روش‌های انجام کار و نیازها و رفتارهای مصرف‌کننده فراهم می‌سازند که برخی از آنها در بلندمدت هم ماندگارند (شکل ۱).

نمونه‌های تاریخی تغییرات ناشی از بحران اجتماعی

مرگ سیاه، که در اروپای قرن چهاردهم میلادی منجر به فوت ۲۵ میلیون تا ۳۰ میلیون نفر شد، توسط برخی مورخان با پایان فتودالیسم و نظام رعیتی و آغاز عصر روشنفکری توسط جابجایی قدرت به منابع فزاینده رو به کمیابی نیروی کار نسبت داده شده است. ما بدون اغراق می‌توانیم بگوییم که طاعون تاریخ اروپا را رقم زد [۱]. همچنین تأثیر جنگ جهانی دوم بر مشارکت زنان در نیروی کار را نیز ملاحظه نمائید. با سهم زیادی از جمعیت در سن کار حاضر در تلاش‌های جنگ، زنان از طریق کوشش برای کاهش موانع اجتماعی (و بعضاً قانونی) برای گرفتن مشاغل در جبهه داخلی تشویق شدند. پس از جنگ، تأثیرات این تغییرات همچنان ادامه داشت و باعث افزایش شتاب مشارکت زنان در کار شد [۲].

به همین ترتیب حملات تروریستی یازده سپتامبر سیاست‌های حمل‌ونقل و امنیت در سراسر جهان را تغییر داد. تحول جمعی در نگرش‌های اجتماعی در مورد مبادله بین حریم شخصی و امنیت بوجود آمد. در نتیجه، شهروندان سطوح بالاتری از غربالگری و پائیدن را به نفع امنیت جمعی پذیرفتند.

بحران‌های اجتماعی همچنین می‌توانند تأثیرات ماندگاری بر الگوهای مصرف داشته باشند. برای مثال، شیوع SARS در سال ۲۰۰۳ در چین نگرش به خرید را تغییر داد؛ به دلیل اینکه بسیاری از مردم از بیرون رفتن می‌ترسیدند، به خرده‌فروشی آنلاین روی آوردند. گرچه آن بحران کوتاه مدت بود، بسیاری از مصرف‌کنندگان به استفاده از کانال‌های تجارت الکترونیکی ادامه دادند، راه را برای ظهور شرکت علی بابا و سایر غول‌های دیجیتال هموار کردند [۳].

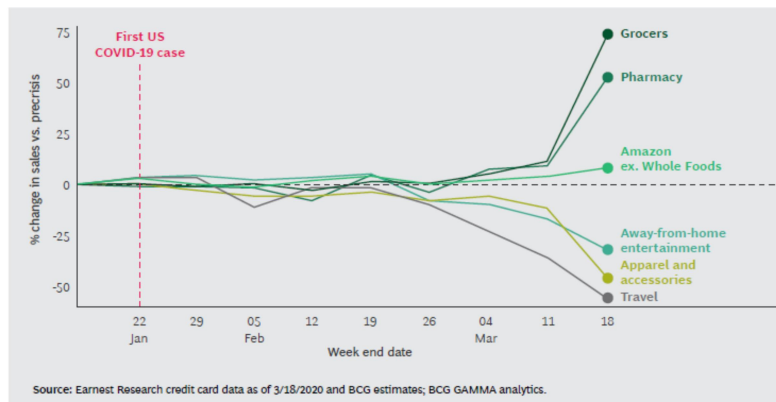
چگونه ویروس کرونا باورها و رفتارها را تغییر می‌دهد؟

تغییرات ماندگار در نگرش‌های اجتماعی، سیاست، کار و مصرف احتمالاً از این بیماری همه‌گیر جهانی نیز بروز خواهد کرد. پیش‌بینی دقیق اینکه چگونه دیدگاه‌های ما در مورد جامعه را شکل خواهد داد دشوار است، اما می‌توانیم شاهد تمرکز بیشتری بر آمادگی در برابر بحران، تاب‌آوری سیستم‌ها، نابرابری اجتماعی، وحدت اجتماعی و دسترسی به خدمات درمانی باشیم. همچنین به آسانی می‌توان دید که چگونه این بحران می‌تواند تمایلات ناسیونالیستی را تندتر کند، و برخی از مفسران از قبل در مورد احتمال

¹ - SENSING AND SHAPING THE POST-COVID ERA, Boston Consulting Group, April 3, 2020.

"جدائی بزرگ" از وابستگی‌های متقابل بین‌المللی صحبت می‌کنند. در سطح فردی، ممکن است با یادآوری آنچه واقعاً برای ما مهم است نحوه تعادل بین کار و زندگی خانوادگی را تنظیم کنیم.

این تغییر نگرش‌ها به نوبه خود می‌تواند در تغییرات قابل توجه سیاست‌گذاری در بسیاری زمینه‌ها، از جمله تجارت، کنترل مرزها، خدمات درمانی، آمادگی بحران، امور خارجه، اشتغال و رفاه اجتماعی منعکس شود. آژانس‌های امنیت ملی اکنون در حال استنتاج شباهت‌های بین همه‌گیری ویروس کرونا و جنگ سایبری هستند، و در نتیجه دوباره به دفاع سایبری و تقویت آن فکر می‌کنند. این بیماری همه‌گیر همچنین می‌تواند سیاست‌های ملی را شکل دهد، زیرا شهروندان درباره اثربخشی واکنش‌های دولت‌های خود قضاوت می‌کنند.



شکل ۲- الگوهای خرید در آمریکا با شدت گرفتن شیوع کرونا در حال تغییر هستند.

مصرف‌کنندگان مشاهده کنیم. خرید مواد غذایی و محصولات دارویی در مقایسه با سطح قبل از بحران بیش از ۵۰ درصد افزایش یافته و خرید آنلاین در آمازون نیز افزایش پیدا کرده است. از سوی دیگر، هزینه کردن برای سفر ۵۶ درصد کاهش یافته و خرید سرگرمی زنده و پوشاک بیش از ۳۰ درصد کاهش پیدا کرده است (شکل ۲).

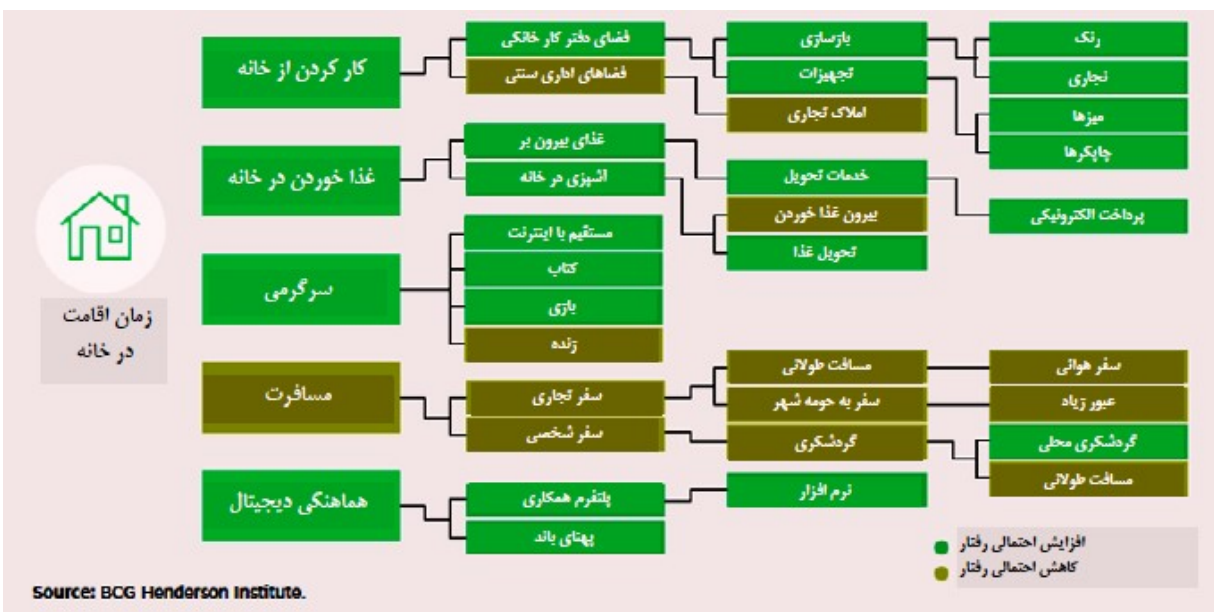
اما نباید انتظار داشته باشیم که همه این تغییرات ماندگار باشند. برای مثال، پس از حملات یازده سپتامبر، کاهش قابل توجهی در سفرهای هوایی رخ داد، اما طی ۱۵ ماه به روند قبلی خود بازگشت. بدون شک شاهد برگشت برخی از الگوهای مصرف به روند بلندمدت خود، البته با سرعت‌های مختلف خواهیم بود. ما باید بین مصرف موقتا به تعویق افتاده، تسریع‌شده یا دچار ختلال و الگوهای جدید و دائمی‌تر مصرف تفاوت قائل شویم.

علاوه بر این، نباید انتظار داشته باشیم که مصرف فقط بین محصولات موجود تغییر کند. ایده‌های جدید اغلب در پاسخ به نیازهای شدید بروز کرده در طی یک بحران اجتماعی بوجود می‌آیند یا توسعه می‌یابند [۴]. برای مثال، جنگ جهانی دوم، نوآوری یا توسعه سریع و تجاری‌سازی موتور جت، کابین‌های تحت فشار هواپیما، هلیکوپترها، تکنولوژی هسته‌ای، رایانه‌ها، لاستیک مصنوعی، فن پرتاب موشک، رادار و پنی‌سیلین، با اثرات ماندگار را اجبار کرد. نیازهای جدید متولد شده در بحران فعلی ما احتمالا باعث نوآوری ماندگار در زمینه‌های دیگر، همانند تکنولوژی‌های آزمایش انبوه بیماری‌ها، ابزارهای همیاری دیجیتال، یا برپائی دفاتر کار مقرون به صرفه در منزل خواهد شد.

اما، ما نباید انتظار داشته باشیم که تغییرات دائمی تنها از طریق مشاهده و تجزیه و تحلیل به راحتی قابل تشخیص باشند. ما نمی‌توانیم با اطمینان بدانیم که چه تغییراتی تا زمان پایان بحران ادامه خواهد داشت، تا آن زمان پیشتازان از قبل مواضع پیشرو را مستقر کرده‌اند. پیشتازان نه تنها در حال تطبیق با نیازها خواهند بود؛ بلکه همچنین از طریق نوآوری، تحصیلات و فعالیت‌های تبلیغات تجاری، به صورت آینده‌ساز نیازها و پیامدهای درک شده را شکل خواهند داد.

ما می‌توانیم حیطه امکانات را با مشاهده تغییرات اساسی نگرشی و رفتاری و ایجاد شاخه درختی انشعابات بالقوه، تجسم کنیم. تغییرات اساسی در بین مصرف‌کنندگان می‌تواند شامل زمان بیشتر ماندن در خانه، تأکید بیشتر بر بهداشت و سلامت، یا تأکید بیشتر

بر ایمنی خانواده باشد. تغییرات تولیدکننده می‌تواند شامل استقبال از دورکاری، ساده و موثر کردن عملیات، غیر متمرکز کردن زنجیره‌های تأمین و تأکید بر آمادگی بحران و تاب‌آوری سیستم‌ها باشد. هر یک از این تغییرات اساسی پیامدهای احتمالی متعددی دارد. برای مثال، پیامدهای احتمالی افزایش زمان ماندن در خانه در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳- پیامدهای احتمالی ماندن بیشتر در خانه.

خیلی زود است که بدانیم کدامیک از این امکانات به صورت ماندگار برقرار خواهد بود. اما، سازمان‌ها می‌توانند به اشاراتی در مورد اینکه کدام رفتارها ممکن است ماندگار باشند به چین نگاه کنند. ابتلای جدید به عفونت در آن کشور به طرز برجسته‌ای کند شده است، محدودیت‌های اجتماعی در حال کاهش یافتن هستند و فعالیت‌های اقتصادی در حال شروع مجدد می‌باشند: از اواخر ماه مارس، مصرف برق به ۸۰ درصد سطح سال قبل برگشته و حرکت مردم و کالاها ۷۰ درصد بهبود یافته است.

با وجود این، چین به وضعیت پیش از بحران خود بازنگشته است. بر اساس یک نظرسنجی BCG، تقریباً نیمی از مصرف‌کنندگان چینی می‌گویند که قصد دارند طی شش ماه آینده هزینه‌های بیشتری را صرف مراقبت‌های بهداشتی پیشگیرانه، ویتامین‌ها و مکمل‌ها و غذاهای ارگانیک کنند [۵]. برعکس، بیش از یک سوم می‌گویند که قصد دارند هزینه‌کردن در رستوران‌ها، تعطیلات و دخانیات را در طی همان بازه زمانی کاهش دهند.

ماندگاری چنین تغییراتی تضمین نمی‌شود - با شیوع هنوز خروشان در خارج از چین و احتمال بازگشت مجدد ابتلای به عفونت، مصرف‌کنندگان احتمالاً هنوز در ذهنیت بحرانی قرار دارند. با این وجود، چین تابلوهای راهنما برای شکل‌دادن به واقعیت پس‌بحران را ارائه خواهد داد.

تقسیم و شکل‌دهی واقعیت پس از بحران

شرکت‌ها چه اقدامات عملی را می‌توانند برای حس، انتفاع و شکل‌دهی واقعیت پس از کووید-۱۹ اتخاذ کنند؟ ما هشت گام را پیشنهاد می‌کنیم:

۱. **انتظار تغییر را داشته باشید و به جلو نگاه کنید.** سازمان‌ها معمولاً هنگامی که در معرض تهدید قرار می‌گیرند گرایش به نزدیک‌بینی و انزوا پیدا می‌کنند. اما بحران‌ها اغلب نقاط عطف استراتژیک را نشان می‌دهند، و تمرکز لازم بر زمان حال نباید باعث عدم توجه به آینده شود. سؤالات اصلی به این صورت مطرح می‌شوند که: بعداً چه می‌شود و با چه پیامدها و فرصت‌هایی؟

۲. تغییرات اجتماعی گسترده‌تر را درک کنید. فرصت‌های نشانی‌پذیر اغلب بر اثر نیازها و ناکامی‌های جدید مشتری به وجود می‌آیند، بنابراین گوش فرا دادن به مشتریان حیاتی است. اما، نظرسنجی‌های سنتی فقط در مورد نیازها و موارد استفاده محصول و دسته‌بندی موجود به شما می‌گوید؛ مصرف‌کنندگان ممکن است صریحاً از نیازهای نوظهور خود آگاه نباشند. شرکت‌ها باید نگاه گسترده‌تری به چگونگی تغییر نگرش‌های اجتماعی داشته باشند تا درک کنند کدام تغییرات مشاهده شده در رفتار و مصرف می‌تواند ماندگار باشند. برای مثال، اگر نگرش رهبران و کارگران نسبت به دورکاری پس از چند ماه اندک تجربه آن تغییر کند، می‌تواند پیامدهای قابل توجهی بر تجهیزات اداری، ملک دفتر اداری، تغییر وضعیت منازل، حمل‌ونقل، و سایر بخش‌ها و قسمت‌ها داشته باشد.

۳. داده‌های دانه‌ای (متمرکز)، با فراوانی زیاد را موشکافانه بررسی کنید. مجموع‌ها، میانگین‌ها و داده‌های آماری اتفاقی علائم ضعیف تغییر را آشکار نخواهند کرد. شرکت‌ها نیاز به دسترسی و تجزیه‌وتحلیل داده‌های با فراوانی زیاد، همانند داده‌های مربوط به تراکنش‌های کارت اعتباری، در سطح بسیار دانه‌ای (متمرکز) برای کشف روندهای نوظهور دارند.

۴- نقاط ضعف آشکار شده خود را شناسایی کنید. بدون شک این بحران نیاز به آمادگی، تاب‌آوری، چابکی یا ناب بودن بیشتر در بخش‌های مختلف شرکت شما را آشکار خواهد کرد. این نقاط ضعف، فرصت‌هایی را برای نو کردن محصولات و مدل‌های تجاری و خدمت بهتر شما به مشتریان نیز نشان می‌دهند. آنها همچنین ممکن است به شما در درک نیازهای گسترده‌تر مشتری هم کمک کنند، زیرا دیگران نیز احتمالاً در حال تحمل فشارهای مشابهی هستند.

۵- مناطقی را که در بحران جلوترند بررسی کنید. چین و کره جنوبی در تجربه بحران و بهبود خود هفته‌های زیادی جلوتر از کشورهای غربی هستند. رهبران با مطالعه آنچه در این بازارها رخ داده است، بهتر می‌توانند پیش‌بینی کنند که چه تغییراتی احتمالاً ماندگار هستند یا می‌توانند به وجود آیند. یک استراتژی پیروی سریع جغرافیایی می‌تواند در دسترس بازیکنان چابک باشد.

۶. فعالیت تکرو را جستجو (اسکن) کنید. برخی از شرکت‌ها، اغلب بازیکنان کوچکتر در لبه‌های صنعت شما، ریسک‌هایی را بر اساس نیازها یا الگوهای رفتاری جدید مشتری انجام خواهند داد. از خود بپرسید، این تکروها چه کسانی هستند و آنها بر روی کدام شاخ و برگ‌های بالقوه درخت تغییرات احتمالی در حال ریسک کردن هستند؟ آیا این ریسک کردن‌ها در حال کشش گرفتن می‌باشند؟ دنبال چه می‌گردید؟ از آنجا، می‌توانید در مورد پاسخ مناسب به هر فرصت یا تهدید تصمیم بگیرید: صرف‌نظر کردن، تحقیق بیشتر، ایجاد گزینه‌ای برای بازی، تکرار و فراتر رفتن، خرید تکرو یا اقدام با اولویت بالا.

۷. نگاه کنید کدام الگوهای جدید اصطکاک را کاهش می‌دهند. اصطکاک‌ها تأخیرهای غیرضروری، هزینه‌ها، پیچیدگی‌ها، عدم تطابق‌ها با نیازها یا سایر نارسازگاری‌هایی هستند که مشتری در استفاده از یک پیشنهاد خاص تجربه می‌کند. عادات اجباری که مستلزم اصطکاک بیشتری نسبت به جایگزین سنتی هستند احتمالاً موقتی می‌باشند: ممکن است در بحرانی مجبور شویم فقط مواد غذایی کنسرو شده در آبدارخانه بخوریم، اما خیلی از افراد احتمالاً وقتی بحران تمام شود به سرعت به مصرف مواد غذایی تازه باز می‌گردند. از طرف دیگر، عادات اجباری که اصطکاک را کاهش می‌دهند با احتمال بیشتری ماندگار می‌شوند: چه تعداد از ما از فکر کوتاه شدن روزانه دو ساعت برای رسیدن به محل کار خود مشعوف می‌شوند؟ مناطق با اصطکاک بالا نیز جاهای منطقی برای نوآوری تکروها هستند و در آنجا احتمال موفقیت بیشتری دارند.

۸- حفظ امید و جهتگیری رشد. تقریباً اجتناب‌ناپذیر است که پس از بحران با رکود اقتصادی روبرو خواهیم شد. این دلیلی برای به تعویق انداختن نوآوری و سرمایه‌گذاری نیست. با درک غیرمستقیم، ۱۴ درصد از شرکت‌ها در طی تغییر به روند نزولی اخیر درآمد ویژه و درآمد ویژه خود را رشد داده‌اند و تحلیل ما نشان می‌دهد که آنها عمدتاً از طریق رشد افتراقی (ناهمسان) ارزش ایجاد می‌کنند. این در تمام صنایع صدق می‌کند. شواهد روشن است: بهترین زمان برای رشد افتراقی زمانی است که رشد کل کم است. "پیشرفت‌کنندگان" در طی تغییر به روند نزولی برای حفظ دوام خود هزینه‌ها را کاهش می‌دهند، اما آنها همچنین حول فرصت-

های جدید نوآوری می‌نمایند، و در ستون‌های رشد مجددا سرمایه‌گذاری می‌کنند تا فرصت را در شرایط ناسازگار بدست آورند و آینده پسابحران را شکل دهند.

منابع:

1. Walter Scheidel, *The Great Leveler*, Princeton University Press, 2017.
2. Claudia Goldin and Claudia Olivetti, “Shocking Labor Supply: A Reassessment of the Role of World War II on U.S. Women’s Labor Supply,” National Bureau of Economic Research working paper, 2013.
3. Duncan Clark, *Alibaba: The House That Jack Ma Built*, Ecco, 2016.
4. Josef Taalbi, “What drives innovation? Evidence from economic history,” *Research Policy*, October 2017.
5. BCG COVID-19 Consumer Sentiment survey, March 12–16 (1,831 Chinese respondents).