

پیروزی در مبارزه با ویروس کرونا، پیروزی در آینده^۱

ترجمه: محمدحسین نشاطی

بروز همه‌گیری جهانی ویروس کرونا (کووید-۱۹)، یک بحران انسانی در مقیاس تاریخی و پیچیدگی است و در حال تحمیل فشار بر سیستم‌های خدمات درمانی، ظرفیت مالی دولت‌ها و توانایی بسیاری از سازمان‌ها برای مقابله با تغییرات حادث توسط ویروس و واکنش به آن است. سطح عدم اطمینان برای اکثر رهبران بی‌سابقه است و بیشتر چارچوب‌های ما برای برنامه‌ریزی و حل مشکل قادر به مدیریت تنوع جغرافیایی، عدم اطمینان و تغییر نمایی ناشی از بحران ویروس کرونا نیستند.

در تلاش برای مقابله با این چالش با مشتریان از بخش دولتی و خصوصی در سراسر جهان، متوجه شده‌ایم که بسیاری از رهبران پرسش‌های مشابهی را مطرح می‌کنند: چگونه باید درآمد خود را پیش‌بینی کرد؟ چگونه باید بودجه خود را تنظیم کرد؟ چه موقع این بحران تمام خواهد شد و چه زمانی به حالت "عادی" باز خواهیم گشت؟ اینها پرسش‌های خوبی هستند، اما واقعیت این است که، نباید در این نقطه آنها را بپرسیم. به دنبال عدم اطمینان بسیار زیاد، در عوض ما باید بر چارچوب‌بندی سناریوهای احتمالی متمرکز شویم و از آنها برای تدوین برنامه اقدام محکم استفاده کنیم.

پس از سه ماه از بحران ویروس کرونا، ما در حال شروع به مشاهده الگوهایی در تأثیر آن بر کشورها و شهرها و همچنین در واکنش این مناطق هستیم. سه مرحله مجزا را مشاهده می‌کنیم. اول، مرحله "سطح‌سازی" وجود دارد، که در آن کشورها یا شهرها برای سطح‌سازی منحنی رشد نمایی ویروس تعطیل می‌شوند. مرحله دوم "مبارزه" است، که در طی آن یک ناحیه جغرافیایی ضمن حفظ نرخ پایین سرایت عفونت، اقتصاد خود را "دوباره راه‌اندازی می‌کند"، در حالی که هنوز هم ریسک اجبار به اجرای تعطیل کردن بیشتر در جریان است. سرانجام، ما در حال پیش‌بینی مرحله "آینده" هستیم، که تنها پس از تهیه و استقرار واکسن یا درمان بسیار مؤثر شروع می‌شود.

ما این چارچوب را بر اساس محلی و بخشی بکار گرفته‌ایم و سناریوهای مختلفی را برای هر مرحله ایجاد کرده‌ایم تا دینامیک تغییر و عناصر پیچیده‌ای را که بخشی از دورنمای کووید-۱۹ هستند را در نظر بگیریم. سه بینش مهم از کار ما بر روی سناریو پدید آمده است:

- **آماده راه‌اندازی مجدد شوید.** انتقال از مرحله سطح‌سازی به مرحله مبارزه، یا آنچه از آن به عنوان "راه‌اندازی مجدد" [اقتصاد] یاد می‌کنیم، یک تصمیم‌گیری سیاستی عمدی است که وقتی انجام می‌شود که مجموعه‌ای از پیش شرط‌های لازم در یک ناحیه جغرافیایی خاص برآورده شود. رهبران تجاری نمی‌توانند که آن تصمیم یا تعیین زمان را کنترل کنند، اما می‌توانند اطمینان حاصل کنند که آنها برای راه‌اندازی مجدد آماده هستند.
- **مرحله مبارزه طولانی خواهد بود.** مرحله مبارزه طولانی‌تر از پیش‌بینی بیشتر رهبرانی که با آنها صحبت کرده‌ایم خواهد بود. ما پیش‌بینی می‌کنیم بین ۱۲ تا ۳۶ ماه طول خواهد کشید تا واکسن یا درمان بسیار مؤثر بتواند تهیه و استقرار یابند.
- **مرحله مبارزه گران خواهد بود.** مرحله مبارزه بیشتر از آنچه که اکثر رهبران انتظار دارند از نظر اقتصادی چالش برانگیز خواهد بود. از آنجا که وضعیت بی‌ثبات است، اعتماد مصرف‌کننده و نیروی کار متزلزل شده است، و به دلیل

^۱ - COVID-19: WIN THE FIGHT, WIN THE FUTURE, Boston Consulting Group, Apr 16, 2020.

ریسک بروز شیوع بیشتر و تعطیل کردن‌های محلی یا شاید حتی ملی، ما تأثیر مداوم بر اقتصاد جهانی را تصور می‌کنیم. سناریوهای ما با محوریت آمریکا، دامنه بالقوه نسبتاً شدید ۵ تا ۲۰ درصد تأثیر بر نتایج اقتصاد خرد همانند درآمدها یا اشتغال، قبل از لحاظ کردن مداخله‌ها و واکنش‌های سیاستی، که به شدت بر نتیجه نهایی تأثیر خواهد گذاشت را نشان می‌دهند.

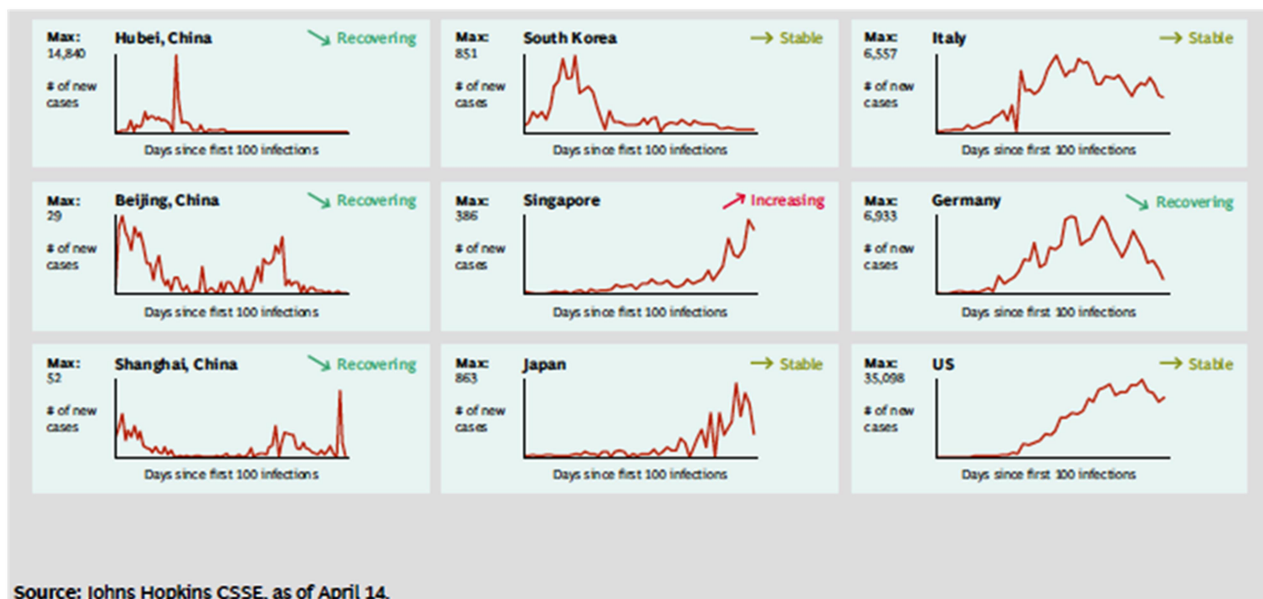
بخشی از چالش استراتژیک این است که تأثیرات کووید-۱۹ با توجه به محل جغرافیایی و بخش متفاوت خواهد بود. شرکت‌های منفردی حتی تغییرات بزرگتری را در بین نتایج خود در طی هر یک از مراحل مسطح‌سازی، مبارزه و آینده مشاهده خواهند کرد. چنین تغییراتی در همه بحران‌های اقتصادی قبلی مشاهده شده‌اند، و عدم اطمینان و ماهیت چند مرحله‌ای این بحران ممکن است به ناهمگونی بیشتر از حد معمول منجر شود و حتی برندگان و بازندگان بیشتری را نسبت به معمول ایجاد کند.

بنابراین، ما فکر می‌کنیم برای رهبران تجاری ضروری است از سناریوهایی با طیفی از نتایج برای تدوین یک برنامه برای شرکت خود استفاده کنند: الف) آماده شدن برای راه‌اندازی مجدد. ب) پیروزی در مبارزه؛ و پ) پیروزی در آینده. به ویژه، ما فکر می‌کنیم که پیروزی در مرحله مبارزه سرنوشت‌ساز است زیرا فرصتی برای پیروزی در آینده ایجاد می‌کند. برای کمک به واکنش شرکت‌ها و جوامع به کووید-۱۹، و بهبودی از آن، ما رویکردی را برای چارچوب‌بندی و تدوین سناریوها ارائه می‌دهیم، و آنچه را که آنها در تلاش برای تحقق این اهداف می‌توانند انتظار داشته باشند پیشنهاد می‌نماییم.

پیچیدگی کووید-۱۹ برنامه‌ریزی سناریوی سیستماتیک را می‌طلبد

ما نمی‌توانیم آینده را پیش‌بینی کنیم. اما می‌توانیم به دنبال درک این موضوع باشیم که آینده چه چیزی ممکن است در بر داشته باشد، و معنای آن برای کشورها، بخش‌های صنعت و شرکت‌های منفرد چیست. به سناریوهایی برای محدود کردن عدم اطمینان نیاز داریم، تا به ما در درک محرک‌های اساسی نتایج، و مقداری شناخت از اینکه چگونه می‌توانیم به آن نتایج شکل بدهیم کمک کند.

داده‌ها به وضوح نشان می‌دهند که مسیرهای بسیار متفاوت کووید-۱۹ در سراسر جهان طی شده‌اند (شکل ۱).

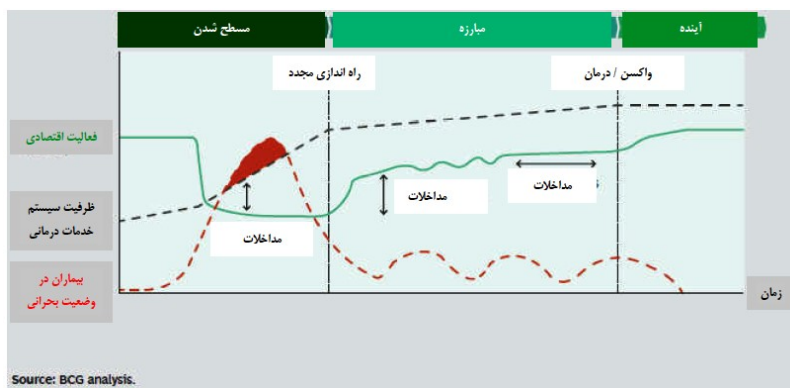


شکل ۱- مسیرهای متفاوت کووید-۱۹ در سراسر جهان.

برای مثال، چین محدودیت‌های شدید و سختی را اعمال کرده، اساساً کل استان هوبئی را تعطیل کرد. دولت چین به جای هدفگیری مسطح‌سازی، برای شکست ویروس تلاش کرد. و پس از دو ماه و نیم، داده‌های منتشر شده از چین نشان می‌دهد که این کشور به میزان زیادی موفق بوده است. تعطیل کردن در چین در خارج از استان هوبئی به سرعت اتفاق افتاد. رئیس‌جمهور شی جین‌پینگ پس از پنج‌مین ابتلای گزارش شده در خارج از این استان، وضعیت اضطراری ملی اعلام کرد. پس از دو تا سه هفته از سرایت صفر محلی، محدودیت‌ها کاهش یافته، و حتی استان هوبئی دوباره شروع به بازگشایی کرده است. بسیاری از کشورهای دیگر، از جمله ایتالیا و آمریکا، تعطیل کردن‌ها را کندتر و با محدودیت کمتر اعمال کردند. در این مکان‌ها، ابتلا به سرعت زیاد شد و از موارد استان هوبئی فراتر رفت. آنها تنها اکنون در حال شروع به مسطح‌سازی هستند. هم بار ابتلا و هم بار روی سیستم‌های بیمارستانی بالا مانده است.

بیماری عالمگیر سه مرحله را طی خواهد کرد، هر کدام سناریوهای خاص خود را می‌خواهد

ما معتقدیم که امکان کلیت دادن و استنتاج از این نتایج وجود دارد. در حالی که هر کشور در مسیر سفر خودش هست - با تفاوت‌هایی بر اساس طیف گسترده‌ای از عوامل جغرافیایی، جمعیت‌شناسی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی که به تغییر منتج می‌شوند - شکل اساسی مسیر سفر در همه جا یکسان است (شکل ۲).



شکل ۲- مسیر به طیفی از عوامل بستگی دارد، اما شکل اساسی یکسان است.

سه مرحله مجزا پدیدار می‌شوند:

- **مسطح‌سازی.** مرحله اول واکنش هنگامی اتفاق می‌افتد که یک کشور یا ناحیه به منظور

کاهش اوج موارد ابتلا در تلاش برای "مسطح‌سازی منحنی" و برای جلوگیری از غلبه بر ظرفیت سیستم خدمات درمانی، تعطیلی‌ها را برقرار می‌سازد. فاصله‌گذاری فیزیکی شدید، ممنوعیت تجمعات و لغو تمام فعالیت‌ها بجز موارد ضروری از نشانه‌های بارز آن هستند. آمریکا، بیشتر اروپا و تعداد فزاینده‌ای از مکان‌ها در سراسر جهان اکنون در این مرحله قرار دارند. برخی بویژه چین، کره جنوبی و تایوان توانسته‌اند مرحله مسطح‌سازی را بصورت موضعی‌تر حفظ کنند. متأسفانه، مسطح‌سازی ویروس در حال مسطح‌سازی اقتصاد نیز هست - مشکلی که با ناتوانی نسبی سیاست اقتصادی، که توانایی آن برای جبران شدت شوک محدود شده ترکیب می‌شود.

- **مبارزه.** هنگامی که کاهش قابل توجه و پایداری در موارد ابتلای جدید و سرایت عفونت حاصل شود و مقامات منتخب و بهداشت عمومی احساس کنند که اوضاع تحت کنترل است، وارد مرحله مبارزه می‌شویم. در مرحله دوم، منحنی مسطح شده است و سرعت سرایت جدید عفونت به سمت صفر در حال حرکت است و به سیستم خدمات درمانی زمان می‌دهد تا آماده شود، گسترش ظرفیت دهد و بار ابتلا را مدیریت کند. در این مرحله امکان در نظر گرفتن کاهش برخی محدودیت‌ها و در عین حال حفظ فاصله‌گذاری فیزیکی، بازگرداندن فعالیت اقتصادی به یک سطح متوسط وجود دارد. نظارت دقیق بر افزایش جزئی در سرایت عفونت و موارد ابتلای جدید هنوز هم نشانه مهمی است، زیرا واکسن هنوز در دسترس نیست. سیاست اقتصادی نقش حساسی در جلوگیری از آسیب‌های ساختاری بحران به بازیگران اقتصادی خواهد داشت، به ویژه چنانچه فعالیت همچنان را کد باقی مانده باشد. تناسب سیاست مشخص

خواهد کرد که آیا اقتصاد قادر است به مسیر رشد پیش از بحران خود بازگردد یا اینکه در مسیر رشد با قابلیت پایین تر فرو خواهد رفت. جلوگیری از تعطیلی بیشتر در مرحله مبارزه، به دلیل محدودیت مداخله‌های سیاستی در چنین زمینه ای، بسیار مهم خواهد بود.

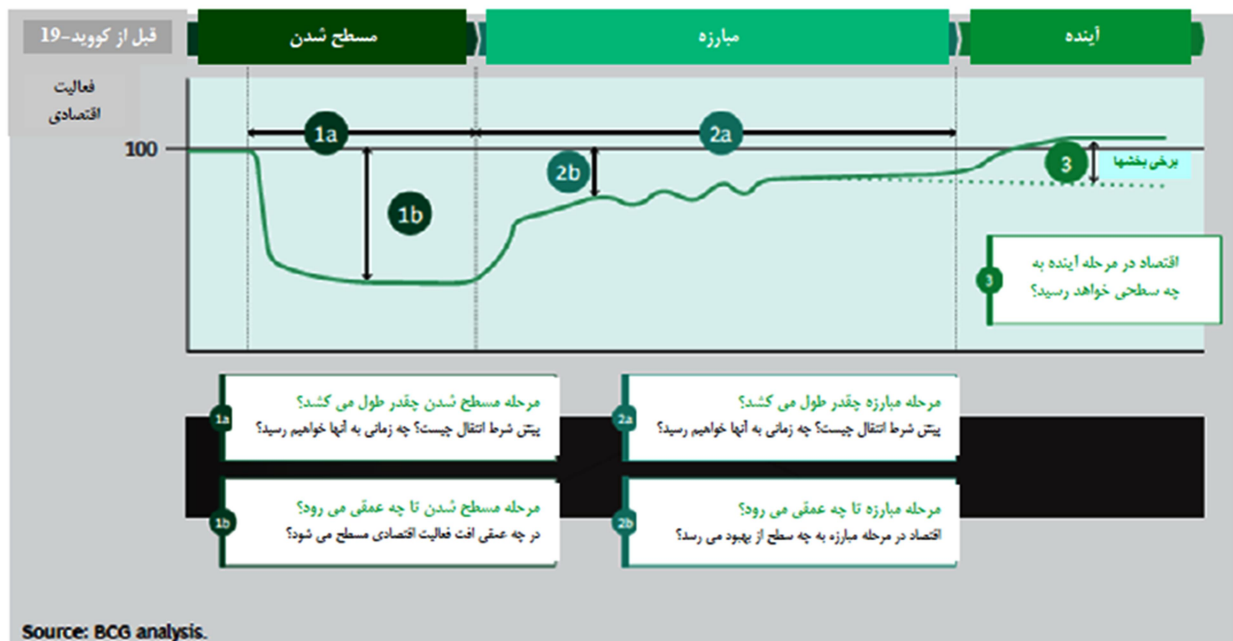
● **آینده.** هدف نهایی رسیدن به مرحله آینده است که در آن مرحله واکسن مورد تأیید و در دسترس قرار گرفته و به طور گسترده ای مدیریت می‌شود، یا حداقل درمان بسیار مؤثری ایجاد می‌گردد. واکسن باید ۸۰ تا ۹۰ درصد مؤثر باشد تا احتمالاً ایمنی گله‌ای را تأمین کند. در این مرحله، می‌توان فعالیت اقتصادی را به طور کامل بازگرداند. اینکه آیا این سطح بازگردانده شده ضعیف‌تر از گذشته باشد یا نه، به میزان زیادی تحت تأثیر توانایی سیاست اقتصادی بکار گرفته شده در مرحله مبارزه برای جلوگیری از آسیب ساختاری به بنگاه‌ها و خانوارها خواهد بود.

چگونه می‌توانیم بطور همزمان برای سلامت عمومی، اقتصادی و اجتماعی در یک بیماری عالمگیر که تنها تا اندازه‌ای تحت کنترل است مبارزه کنیم؟

تدوین سناریوها

این سه مرحله عمدتاً توصیفی هستند و به منظور توصیف ویژگی‌های هر کشور یا منطقه نیست. در عوض آنها چارچوبی برای برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل سناریو برای کسب‌وکارها و جامعه در کل فراهم می‌کنند. برای پاسخ به سؤال بزرگ، باید چند مولفه بهم پیوسته را در هر مرحله در نظر بگیریم:

- پیشرفت بیماری
- ظرفیت و واکنش سیستم خدمات درمانی
- سیاست‌ها و محرک‌های دولت
- تعامل، واکنش و درجه بازگشایی تجاری
- تعامل و واکنش بخش عمومی



شکل ۳- پنج سوال نتایج اقتصادی را شکل خواهد داد.

ما باید برای هر یک از سه مرحله سناریوهایی را در بین این مولفه‌ها، با تشخیص اینکه دینامیک و نتایج بر حسب مرحله متفاوت خواهند بود ایجاد و ارزیابی کنیم. **شکل ۳** باور ما را که هر سناریوی احتمالی با سنجش پنج نتیجه مشخص می‌شود نشان می‌دهد:

- طول مدت مرحله مسطح‌سازی چقدر است؟
- مرحله مسطح‌سازی چقدر عمیق می‌شود؟
- طول مدت مرحله مبارزه چقدر است؟
- مرحله مبارزه چقدر عمیق می‌شود؟
- اقتصاد در مرحله آینده به چه سطحی خواهد رسید؟

مرحله مسطح‌سازی عمیق است - چه مدت طول خواهد کشید؟

تأثیر اقتصادی بحران شدید است. تخمین‌های عمومی عمق تأثیر اقتصاد کلان مرحله مسطح‌سازی در سه ماهه دوم را ۱۰ تا ۱۵ درصد کاهش تولید ناخالص داخلی (GDP) در آمریکا و روند نزولی روز افزون را نشان می‌دهد. سطح اشتغال به بدترین وضعیت برخورده است. حدود ۲۲ میلیون ادعای بیکاری در طی چهار هفته بین مارس و آوریل در آمریکا مطرح شده است - یک رویداد بی‌سابقه. بانک فدرال رزرو سنت لوئیس [یکی از چند بانک فدرال رزرو در آمریکا] تخمین می‌زند که ۴۷ میلیون شغل در معرض ریسک هستند. ما در مرحله مسطح‌سازی شاهد اثرات اقتصادی مشابه در چین و اروپا، البته با تأثیر کمتر بر اشتغال به دلیل ساختارهای خاص بازار کار در منطقه، بوده‌ایم.

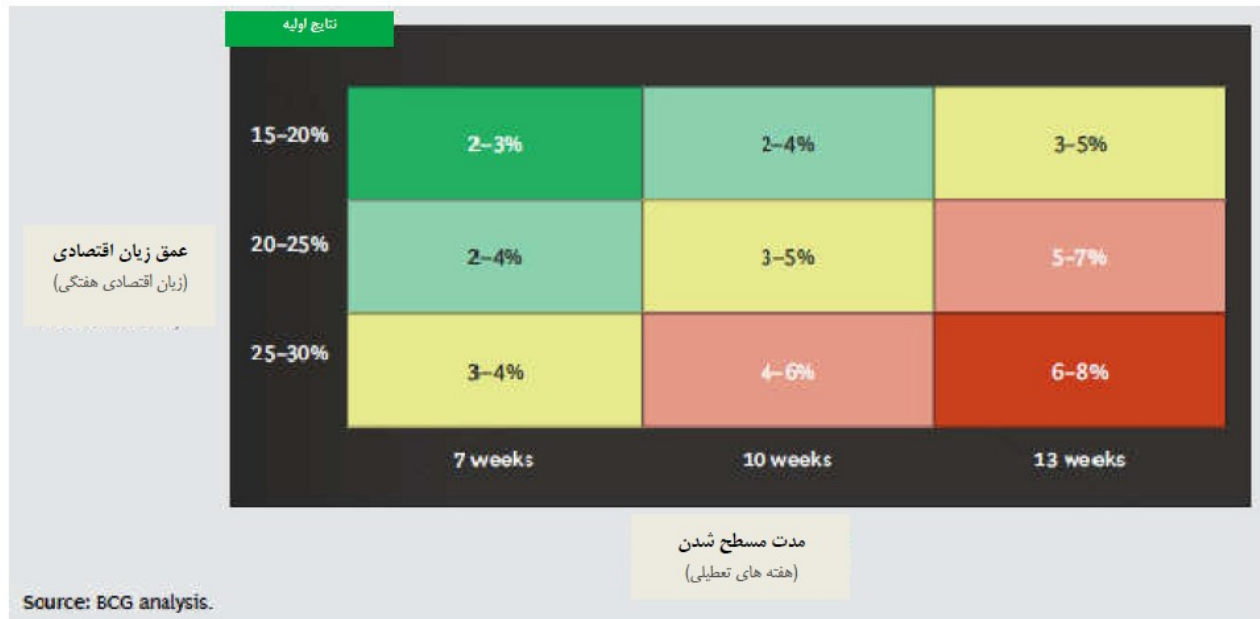
به علت اینکه داده‌های کلان اقتصادی با تاخیر ظاهر می‌شوند، و به علت اینکه مدلسازی نتایج اقتصاد کلان به دلیل قلمرو نامعلوم این بحران و واکنش سیاستی منتج از آن، به صورت استثنایی دشوار است، ما سناریوهای خود در مورد آمریکا را بر اساس داده‌ها و نتایج اقتصاد خرد بنا نهاده‌ایم. ما ۱۵ تا ۳۰ درصد زیان فعالیت‌های اقتصادی را به صورت فوری (یعنی در طی هر هفته از تعطیلی) پیش‌بینی می‌کنیم. ما سناریوهای زیان در آمریکا را در دامنه‌های از ۱۵ تا ۲۰ درصد، ۲۰ تا ۲۵ درصد، و ۲۵ تا ۳۰ درصد تدوین کردیم. این نتایج هم از نظر ناحیه جغرافیایی و هم از نظر بخشی به میزان قابل توجهی متفاوت خواهند بود و باید بر اساس وضعیت اختصاصی شوند.

آمریکا اکنون در عمق مرحله "سطح‌سازی" قرار دارد. خبر خوب، حداقل برای این هنگام، آن است که دستور در خانه بمانید و سایر اشکال محدودکردن فاصله‌گذاری فیزیکی، در حال شروع به مسطح‌سازی منحنی کرده‌اند، موارد ابتلای جدید، بستری در بیمارستان و فوت علائمی از تسطیح در مناطق حساس مانند نیویورک را نشان می‌دهند.

مدت زمان پیش‌بینی شده مرحله مسطح‌سازی در آمریکا هنوز کاملاً نامشخص است، هم به دلیل دشواری پیش‌بینی پیشرفت بیماری، و هم به دلیل اینکه انتظار داریم تعیین زمان راه‌اندازی مجدد بر حسب مناطق داخل کشور به میزان قابل توجهی متفاوت باشد. برای نواحی جغرافیایی که قبلاً از آن خارج شده‌اند (مانند اتریش، دانمارک و چین) یا خروج از مرحله مسطح‌سازی را اعلام کرده‌اند (مانند آلمان)، به نظر می‌رسد که تعیین زمان با کاهش قابل توجه موارد ابتلای جدید ارتباط دارد. نتایج مشاهده شده از خروج‌ها در دامنه از ۳ تا ۸ هفته از اوج بیماری قرار دارند و با ارتفاع اوج و شرایط خاص ناحیه همبستگی دارند.

در نهایت، مدت مرحله مسطح‌سازی تصمیمی سیاستی است که توسط دولت و مقامات بهداشت عمومی کسانی که در درجه اول وضعیت بیماری همه‌گیر محلی، ظرفیت سیستم خدمات درمانی و کارایی سیستم نظارت بر ویروس در کشور خود را

ارزیابی می‌کنند گرفته می‌شود. آنها همچنین توانایی اقتصادی و اراده سیاسی برای حفظ تعطیلی و نیز اقدامات سیاستی لازم برای بهبود تأثیرات آنرا می‌سنجند. تجزیه و تحلیل بهترین حالت فعلی ما برای آمریکا هفت هفته تعطیلی گسترده را نشان می‌دهد، با تعدادی از مناطق با زودترین تعطیلی و با کمترین آسیب که در هفته دوم ماه مه شروع به ظهور کردند. اما وضعیت بسیار بدتر امکان‌پذیر است. سناریوی بدترین وضعیت فعلی ما شامل ۱۳ هفته تعطیلی در بسیاری از نواحی پرجمعیت است که در هفته آخر ماه جون پایان می‌یابد. این محدوده با محدوده مشاهده شده در نواحی جغرافیایی که از مرحله مسطح‌سازی به مرحله مبارزه منتقل شده‌اند مطابقت دارد، گرچه انتظار داریم با تغییرات خوبی از نظر ناحیه جغرافیایی سروکار داشته باشیم. (نگاه کنید به شکل ۴)



شکل ۴- تخمین زیان اقتصادی برای سال کامل در مرحله مسطح سازی.

ما تخمین می‌زنیم که برخی از قسمت‌های آمریکا ممکن است در تمام سال تأثیر ۲ تا ۳ درصد (در مقایسه با خط پایه پیش از بحران) را برای سال ۲۰۲۰ تجربه کنند. نواحی کمتر خوشبخت چنانچه به شدت تحت تأثیر قرار گرفته و به مدت ۱۳ هفته تعطیل شده باشند ممکن است شاهد ۶ تا ۸ درصد افت باشند. حالت پایه ما بر اساس ۳ تا ۵ درصد تأثیر تمام سال ناشی از مرحله مسطح‌سازی است.

مبارزه با کرونا طولانی‌تر و عمیق‌تر از انتظار بسیاری خواهد بود

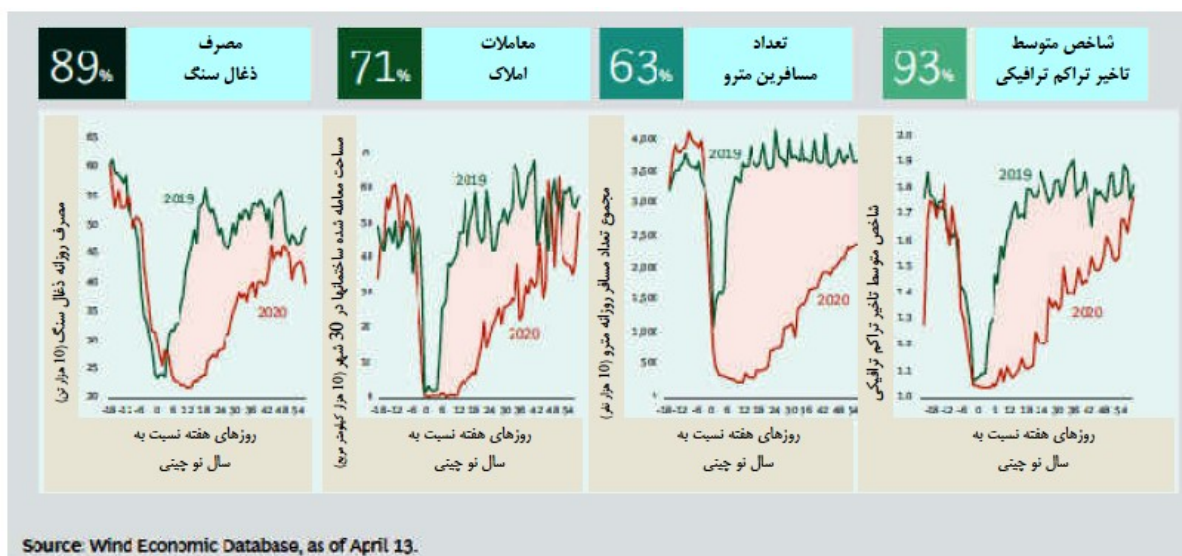
مانند مرحله مسطح‌سازی، مرحله مبارزه بسته به سرعت توسعه واکسن‌های بالقوه و پیشرفت‌های درمانی، طیفی از سناریوهای ممکن را در طول مدت ارائه می‌دهد. تیمهای تحقیقاتی جهانی از آمریکا، اروپا و چین به صورت شبانه روزی بر روی واکسن‌ها و روش‌های درمانی کار می‌کنند. در حالی که مرزها در واکنش به تهدید کووید-۱۹ بسته می‌شوند، سطح همکاری علمی جهانی - همچنین در پاسخ به تهدید - هرگز بیشتر از این نبوده است. در حالی که تقریباً ۲۰۰ نامزد واکسن و روش درمانی در دست کار هستند، ما معتقدیم که ۲۴ ماه طول خواهد کشید تا یکی از کارها توسعه و استقرار یابد (با وجود کثرت، واکسن‌ها به طور معمول برای رسیدن به این مرحله پنج سال یا بیشتر طول می‌کشند).

خوش‌بینانه‌ترین حالت، فرآیند بسیار پرشتاب توسعه واکسن می‌تواند طی ۱۲ تا ۱۸ ماه به انجام برسد. بنابراین می‌توانیم سناریوی بهترین حالت را داشته باشیم که شامل ۱۲ ماه خروج از مرحله مبارزه است، اما این به احتمال بیشتر به دلیل یک درمان ضد ویروسی بسیار مؤثر است که ظرفیت سیستم‌های مراقبت بهداشتی را برای مقابله با کووید-۱۹ به طور چشمگیری گسترش می‌دهد، یا پیشرفتی مشابه در "سیستم پایش ویروس ۴T" (آزمایش (testing)، ردیابی (tracing)، پیگیری (tracking) و تکنولوژی (technology)). کمترین حالت خوش‌بینی نشان می‌دهد که ۳۶ ماه طول خواهد کشید تا یک واکسن بتواند وضع را تغییر دهد، که هنوز هم می‌تواند نزدیک به رکورد جهانی برای واکسن در این مقیاس باشد.

ما چند سناریوی منتشر شده را دیده‌ایم که خط زمانی کوتاه‌تری را برای پایان بحران پیش‌بینی می‌کنند، اما ما نسبت به این مدل‌ها تردید داریم. شاید مهمترین اختلاف این باشد که ما انتظار تأثیر اقتصادی عمیق و بادوام برای مدت زمان این مرحله، نه فقط در طی دوره صعود بلافاصله پس از راه‌اندازی مجدد را داریم.

ما انتظار مرحله مبارزه عمیقی را داریم به دلیل شانس اینکه در برخی از نواحی جغرافیائی، شل کردن محدودیت‌ها منجر به پیشامدهای (ابتلاهای) جدید با رشد نمایی و برقراری مجدد تعطیلی‌ها خواهد شد. برخی از نواحی جغرافیائی می‌توانند به مرحله مسطح‌سازی برگردند و بار دیگر دچار تاثیر عمیق بر فعالیت‌های اقتصادی شوند. این بدان معنی است که بدترین حالت مرحله مبارزه برای یک ناحیه جغرافیائی معین در هر زمان معین، مشابه مورد فاز مسطح‌سازی، با ۱۵ تا ۳۰ درصد تأثیر منفی بر فعالیت اقتصادی نسبت به سطح قبل از کووید-۱۹ می‌باشد.

ما هیچ سناریویی را نمی‌بینیم که در آن فعالیت اقتصادی در طی مرحله مبارزه به دلیل ادامه محدودیت‌های آن در فاصله گذاری فیزیکی، اندازه تجمع و مسافرت، به سطوح قبل از کووید-۱۹ بازگردد. علاوه بر این، پس از مرحله مسطح‌سازی، مدت زمان طولانی وجود خواهد داشت قبل از اینکه اطمینان عمومی در محل‌های تجمع، محل‌های کار، مکان‌های خرده‌فروشی، مسافرت و حتی ایمنی فضاهای عمومی مجدداً برقرار شود. این عدم اعتماد به صورت مانع اضافی بر اقتصاد عمل خواهد کرد. به نظر ما، دامنه تأثیر در حال جریان در بهترین حالت احتمالاً ۵ تا ۱۰ درصد، اگر ویروس کاملاً تحت کنترل باشد، و در بدترین حالت ۱۵ تا ۳۰ درصد است. بیشتر نواحی جغرافیائی در جایی در این بین قرار خواهند گرفت، با امیدواری که به سمت بهترین حالت گرایش پیدا کنند، اما بازهم، انتظار تغییرات اساسی را داریم.



شکل ۵: چین به طور مستمر در حال بازیابی است.

چین در مرحله مبارزه چگونه عمل کرده است؟

از آنجا که چین قبلاً وارد مرحله مبارزه شده است، می‌توانیم ملاحظه کنیم که چگونه اثرات اقتصادی ممکن است در جای دیگر ایفای نقش نماید. (نگاه کنید به شکل ۵).

اخبار چین در خارج از استان هوبئی حاکی از آن است که مرحله مبارزه در بهترین حالت شامل راه‌اندازی مجدد جزئی فعالیت اقتصادی با تفاوت زیاد در بین بخش‌ها خواهد بود. در حالی که ۹۸ درصد از عمده فعالیت‌های صنعتی و کشاورزی حدود چهار هفته پس از تعطیل شدن مجدداً درخواستند و به کار خود ادامه داده بودند، زمینه‌های دیگری از اقتصاد نیز وجود دارند که به صورت متفاوتی تحت تأثیر آن قرار گرفته‌اند و وجود مانع را نشان می‌دهند: ۳۰ درصد کاهش در معاملات املاک، ۲۵ درصد SMEها [شرکت‌های کوچک و متوسط] هنوز کار نمی‌کنند، و ۱۰ درصد کاهش در مصرف ذغال‌سنگ و تراکم ترافیک، با کاهش مصرف ذغال‌سنگ که پایدار به نظر می‌رسد. بدون تعجب، برخی از بخش‌ها بسیار آسیب دیده‌اند، با ۴۰ درصد کاهش در مسافرین مترو، ۵۰ درصد کاهش در فروش فروشگاه‌های و ۶۰ تا ۶۵ درصد کاهش در بازدید جاذبه‌های گردشگری و فروش رستوران و هتل.

ما اعتقاد داریم که بسیاری از کاهش‌ها در این بخش‌ها نشانه‌دهنده آسیب‌پذیری آنها در برابر الزامات فاصله‌گذاری فیزیکی و محدودیت تجمعات و همچنین تحلیل رفتن اعتماد مصرف‌کننده است. تحقیق شرکت مشاوره BCG در مورد انتظارات مصرف‌کننده در چین حاکی از کاهش معنادار اعتماد در اماکن عمومی، مکان‌های خرده‌فروشی و اساساً در هر جای با ازدحام جمعیت است. در حالی که سیاست‌های عمومی برای جلوگیری از گسترش ویروس در سر جای خود باقی مانده است، مانع قابل توجهی برای کل اقتصاد خواهند بود. با وجود این، شرایط در حال بهبود است، و ما باید از نزدیک پایش کنیم که چین و سایر کشورهایی که از قبل در مرحله مبارزه هستند در طی زمان چگونه از نظر اقتصادی آنرا طی می‌کنند، به ویژه اگر قادر به جلوگیری از تعطیل کردن‌های جدید باشند.

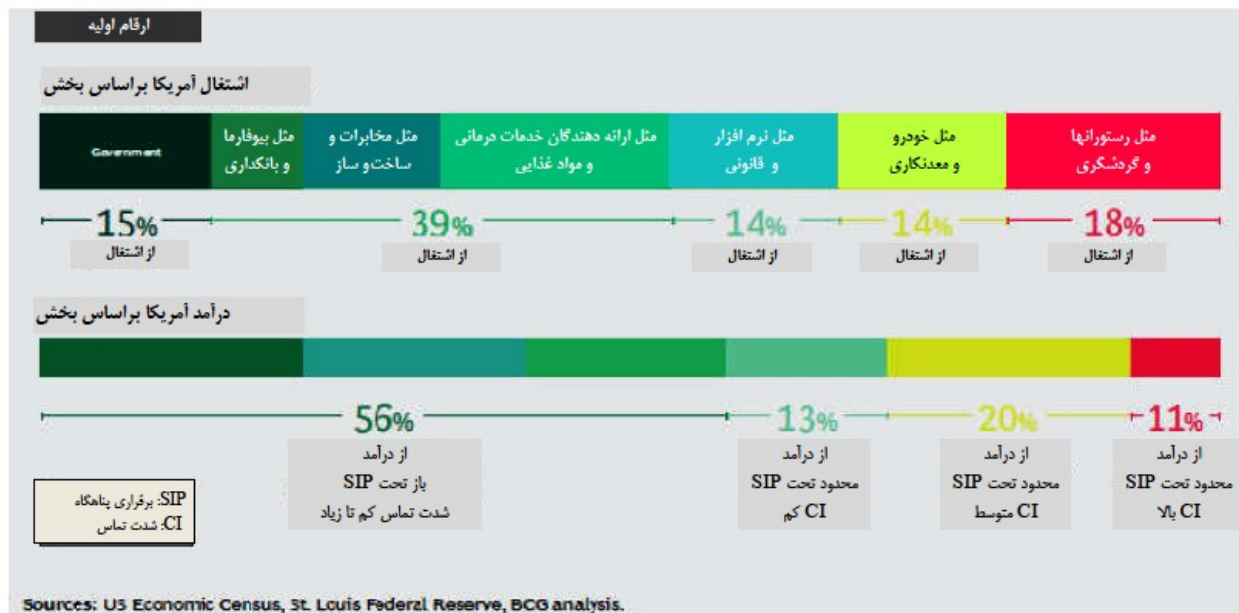
آمریکا یا اروپا ممکن است چگونه مسیر را طی کنند؟

بازبایی کامل فعالیت اقتصادی، نبرد دشواری برای آمریکا و اروپا خواهد بود، به همان اندازه که برای چین بوده است. تأثیر بر نواحی جغرافیائی و بخش‌های منفرد متفاوت خواهد بود، اما حالت پایه ما بازهم تأثیر اقتصادی ۵ تا ۲۰ درصد در مرحله مبارزه را قبل از لحاظ کردن تأثیر اقدامات سیاستی که می‌توانند در این مرحله بسیار مؤثرتر از مسطح‌سازی باشند نشان می‌دهد. ما ریسک خاص برای نواحی جغرافیائی کلانشهرها برای ورود مجدد به مرحله مسطح‌سازی در زمان‌های مختلف در طی مرحله مبارزه را مشاهده می‌کنیم، زیرا آنها قادر به کنترل شیوع محلی نیستند.

در حالی که ممکن است این ارقام بدبینانه به نظر برسند، ما فکر می‌کنیم ریسک بازگشت به مرحله مسطح‌سازی برای برخی نواحی جغرافیائی مقتضی است. بررسی اقتصاد آمریکا بر اساس بخش، به طبقه‌بندی آسیب‌پذیری‌ها بر حسب اندازه کمک می‌کند. (نگاه کنید به شکل ۶).

از نظر اشتغال، خرده‌فروشی‌های غیرغذائی، کافه‌ها، رستوران‌ها و مسافرت و جهانگردی ۱۸ درصد از اقتصاد آمریکا را تشکیل می‌دهند - تمام بخش‌هایی که سطح بالای تماس بین فردی را شامل می‌شوند و بخش‌هایی که بیشترین آسیب را از محدودیت فاصله‌گذاری فیزیکی تحمل خواهند کرد. اندکی تأثیر نه چندان شدید بر درآمد [کل] وجود دارد، زیرا این مشاغل ۱۱ درصد از کل مشاغل این کشور را تشکیل می‌دهند. حتی در حالت پایه، بخش قابل توجهی از اقتصاد برای بیشتر مرحله مبارزه محدود خواهد شد. البته، این بخش‌ها تنها مواردی نیستند که متحمل لطمه اقتصادی می‌شوند. کالاهای مصرفی بادوام، ساخت

وساز، تولید و سایر صنایع مرتبط با این موارد نیز دچار این وضعیت خواهند شد و اثرات مرتبه دوم با کاهش اشتغال ادامه می-یابد. اعتماد مصرف‌کننده به طور سراسری کم است، و بیکاری زیاد و فعالیت محدود تجارت ممکن است به انقباض شدید خرج کردن منجر شود. اهرم‌های سیاستی بهترین انتظار برای جلوگیری از نتایج در انتهای پایین‌تر محدوده پیش‌بینی شده خواهند بود.



شکل ۶- صنایع پر تماس از طریق مرحله مبارزه همچنان تحت تأثیر قرار خواهند گرفت.

در مورد آینده چطور؟

اکنون برای برخی اخبار تا اندازه خوب. ما انتظار بهبودی کامل را داریم. اما حتی بهبودی کامل مانند اقتصاد پیش از کووید-۱۹ بعید به نظر می‌رسد. ما انتظار تغییرات چشمگیری در دامنه‌ها، در گستره‌ای از تجارت تا زنجیره‌های تأمین، و از فعالیت‌های تجاری تا عادات و ترجیحات مصرف‌کننده را داریم. اکنون، مردم و سازمان‌ها به طور یکسان رفتارهای جدیدی را اتخاذ می‌کنند. تغییر زیادی به دورکاری - و به نوع جدیدی از تعادل کار و زندگی به صورت ترکیب کار و خانواده - به وجود آمده است. کسب‌وکارها در حال سرمایه‌گذاری برای کارآمدتر کردن و پایدارتر کردن دورکاری می‌باشند. مصرف‌کنندگان در سراسر طیف جمعیتی در حال خرید کالاهای به میزان قابل توجه بیشتری به صورت آنلاین هستند و شرکت‌ها برای تأمین تقاضا خدمات تحویل ایجاد کرده‌اند. دانش‌آموزان و دانشجویانی که با تعطیلی مدارس و دانشگاه‌ها روبرو هستند، با حمایت دولت‌ها که تبلت و سیستم‌های کنفرانس ویدیویی را، برای دستیابی بیشتر به آن فراهم می‌کنند به یادگیری الکترونیکی سوق پیدا کرده‌اند. کاملاً محتمل است که برخی از آن تغییر رفتارها دائمی‌باشد و به تحولاتی در مقیاس بزرگتر منتج شوند. برای مثال می-توانیم پیش‌بینی کنیم که اتخاذ گسترده کار مجازی چهره سفر تجاری را با تأثیر بر پرواز با هواپیما و اقامتگاه مسافر تغییر خواهد داد. مصرف کالا و خدمات در خانه منجر به تغییرات ساختاری در تجارت الکترونیکی، خرید مواد غذایی و سرگرمی منتج خواهند شد. و دسترسی مجازی به خدمات مهم، راه‌های جدیدی را برای ارائه خدمات درمانی و آموزش ایجاد خواهد کرد.

با نگاهی به ورای این تغییرات تا تاثیرات مرتبه دوم، عدم اطمینان قابل توجهی را مشاهده می‌کنیم. ترجیحات مصرف‌کننده و عادات مصرف چگونه تغییر خواهند کرد؟ تجارت، مسافرت و گردش سرمایه به چه صورتی خواهند بود؟ نقش دولت‌ها و شرکت‌ها چگونه تغییر شکل خواهند یافت؟ سطوح جدیدی از برنامه‌ریزی سناریو برای پرداختن به این سؤالات پدیده لازم خواهد بود.

تغییردهندگان بالقوه بازی کدامند؟

هنگام برنامه‌ریزی سناریو، لازم است دانست که کدام پارامترها بیشترین قابلیت برای تغییر نتایج را دارند و کدام تغییردهندگان بازی ممکن است به نتایج مختلفی منتج شوند. از نظر زمان، ما فکر می‌کنیم که معنی‌دارترین تغییر بالقوه در طی مرحله مبارزه اتفاق می‌افتد. ما در حال پایش سه نوآوری بالقوه تغییر بازی هستیم:

۱- موفقیت دستیابی به واکسن یا درمان در ۹ تا ۱۲ ماه. بشریت قبلاً مشکلاتی همانند این بحران را حل کرده

است. با توجه به زندگی و ارزش در معرض خطر، مسلم است که سرمایه‌های مالی و انسانی اختصاص داده شده به این جستجو بی‌شبهت به هر چیزی است که تاکنون دیده‌ایم. ما اکنون در حال مشاهده تعهدات سرمایه‌ای برای افزایش مقیاس تولید واکسن بر اساس ریسک هستیم و انتظار داریم که سازمان‌دهندگان برای تسریع پیشرفت، همه تلاش خود را انجام دهند. ما این را نتیجه غیرواقعی نمی‌بینیم، اما آنرا محتمل‌ترین نتیجه نیز نمی‌نگریم.

۲- توسعه‌های خط‌شکن در "اپینومیک (Epinomics)". از لحاظ تاریخی، ارتباط اندکی بین مطالعات اپیدمیولوژی

و اقتصاد [اپینومیک] وجود داشته است، زیرا موارد شیوع اپیدمی‌های مدرن وقایع اقتصادی کافی نداشته‌اند. اما، امروزه، مقامات دولت‌های محلی و تصمیم‌گیرندگان بهداشت عمومی باید تصمیماتی را برای تعادل خط سیر بیماری با گزینه‌های سیاستی اتخاذ کنند و پیامدهای این سبک و سنگین کردن برای معاوضه را درک نمایند. آنها همچنین باید سیستم 4T برای پایش و پیروسی را جهت دستیابی به اطلاعات بهتر و سریعتر در مورد تغییرات وضعیت محلی و پیروسی تطبیق و بهبود دهند و سیستم پایش را برای انعکاس تصمیمات سیاستی (همچون همراهی در انتخاب گشایش مدارس با افزایش آزمایش بیماری‌سنجی دانش‌آموزان) تنظیم نمایند. علاوه بر ماهیت محلی این تصمیمات، باید توانائی مرکزی برای یادگیری از تجارب پراکنده و گرفتن آن دانش برای تطبیق با مدل‌های پراکنده نیز وجود داشته باشند. ما نمی‌توانیم آزمایش‌های کنترل شده را انجام دهیم، اما تجربه مبارزه خود به یک آزمایش زنده تبدیل می‌شود. اگر بتوانیم به سرعت ابزارهای بر پایه هوش مصنوعی (AI) را برای ردیابی نتایج مداخله‌های مختلف محلی بر بیماری توسعه دهیم تا مدل‌های خود را بهبود بخشیم، ممکن است ارزشمندترین پروژه تحقیقاتی هوش مصنوعی در تاریخ بشر باشد. این امر مرحله مبارزه را کوتاه نمی‌کند، اما ممکن است به ما امکان نجات جان انسان‌ها و بسیار بازتر کردن اقتصاد در طول مرحله مبارزه را بدهد.

۳- پیش‌بینی دقیق افراد با بیشترین ریسک. بیشتر بحث در مورد تکنولوژی و تحقیقات آزمایش کردن بر اشکال

مختلف آزمایش تشخیصی و ایمنی تمرکز دارد. اما، این قابلیت نیز هست که ما بتوانیم از ترکیبی از داده‌های ژنتیک، ایمونولوژیک و وضعیت بیماری برای شناسائی افراد در معرض بیشترین ریسک برای حالت شدید کووید-۱۹ استفاده کنیم. با این توانایی، می‌توانیم استراتژی‌ها را از مرحله "سطح‌سازی و مبارزه" به چیزی بیشتر شبیه به "محافظت و تامین" تغییر دهیم. به جای تعطیل کردن جمعیت کامل، هنگامی که مقداری ایمنی گله‌ای ایجاد شد، می‌توانیم اجازه دهیم که این بیماری مسیر خود در جمعیت بسیار کم ریسک را طی کند در حالی که منابع اقتصادی و اجتماعی در جهت محافظت و تامین افراد در معرض ریسک بالا تخصیص می‌یابند. اگر محقق شود مرحله مبارزه از نظر زندگی

جانی) و منابع بسیار پرهزینه است به دلیل اینکه ما قادر به کنترل ویروس نیستیم، رویکرد بهتر ممکن است کوتاه کردن این مرحله از طریق ایجاد ایمنی گله‌ای و کاهش اثرات اقتصادی باشد.

پیروزی در مبارزه اکنون شروع می‌شود

دنیای پس از کووید-۱۹ مانند جهانی نخواهد بود که پشت سر گذاشتیم. بلکه با مجموعه‌ای از موانع و فرصت‌های منحصر به فرد خود همراه خواهد بود.

راه پیش رو چالشی خواهد بود، اما می‌دانیم که شرکت‌ها می‌توانند بیشترین مزیت و سهم بازار را در زمان سختی بدست آورند. برای پیشروی، رهبران باید در مورد وضعیت سازمان خود بصیر باشند و مطابق آن عمل کنند. با پذیرش و آماده شدن برای این واقعیت، رهبران تجاری می‌توانند در بالای وضعیت غیرقابل پیش‌بینی بمانند و زمینه را برای بقا و موفقیت نهایی در مرحله آینده فراهم کنند. رهبران تجاری باید برنامه ریزی سناریو را برای بخش‌ها، نواحی جغرافیایی و سازمان‌های خود انجام دهند:

- **آماده راه‌اندازی مجدد باشید.** اکثر شرکت‌ها از تضمین ایمنی کارمندان خود به فکر راه‌اندازی مجدد تغییر وضعیت داده‌اند. در اکثر کشورها آنها منتظر برخی رهنمودهای سیاستی هستند، اما می‌توانند از کشورهایی که در حال انجام آن هستند، راهنمایی برداشت کنند. راه‌اندازی مجدد یک نقطه شناخته شده و نقطه عطف در حال آمدن است، و آماده‌سازی باید از همین حالا شروع شود. چگونه می‌توانید آماده‌سازی را برای حفاظت از کارگران، مشتریان و مکان‌های کاری خود آغاز کنید؟ چگونه می‌توانید شروع به کار بر روی موارد زمان تحویل (انتظار) طولانی مانند PPE (وسایل حفاظت فردی)، تمیز کردن ملزومات (مواد مصرفی) و تجهیزات، به روز کردن خط‌مشی‌های کارمندان در مورد مرخصی بخاطر بیماری و محافظت بالقوه از جمعیت در معرض ریسک کنید؟ چگونه می‌توانید نسخه شرکتی سیستم 4T برای پایش ویروس، شامل تجهیزات مورد نیاز همانند دماسنج IR را پیاده‌سازی کنید؟ عملیات خود را به طور کامل بازبینی کنید تا آنها را در طی مرحله مبارزه، چه در خط تولید، و چه در ویتترین فروشگاه خرده‌فروشی، ضد کووید-۱۹ نمائید.

- **اکنون پیروزی در مرحله مبارزه را شروع کنید.** بحران کووید-۱۹ ویژه است و با بحران‌های قبلی تفاوت دارد. از خیابان اصلی شروع می‌شود و به دلیل تعطیلی دستوری از سوی دولت و بعداً در مرحله مبارزه، هنگامی که آنها از رفتن به نواحی پر ازدحام درنگ می‌کنند مستلزم تغییر رفتار مصرف‌کنندگان اول در مرحله مسطح‌سازی است. میزان تغییر و تغییرات در تمام نواحی جغرافیایی و در طی زمان مرحله مبارزه احتمالاً بزرگترین موردی است که هر یک از ما تاکنون شاهد آن بوده‌است.

ما بررسی کرده‌ایم که بهترین شرکت‌های جهانی فهرست S&P Global 1200 برای بیرون آمدن از رکود بزرگ (۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹) چه کرده‌اند و پنج عامل را برجسته یافتیم، و فکر می‌کنیم امروز نیز مرتبط هستند:

۱. **از قبل فعال (proactive) عمل کنید.** برای محافظت و ایجاد بنیانی محکم برای سازمان خود، نقدی بفروشید و هزینه‌هایتان را سریع پرداخت کنید. به سرعت عمل کنید و برای شروع سرمایه‌گذاری، مشارکت در M&A مزیت کسب کنید و سریعتر از رقابت رشد کنید.

۲. **به چشم‌انداز روشنی بچسبید.** موارد با عملکرد برتر حتی وقتی به دنبال منابع جدید رشد بودند، چشم‌انداز روشنی را که قبل از بحران داشتند دنبال کردند - دیدگاهی که بر پایه تعداد اندکی موضوعات بلندمدت بود.

۳. **تحرك (سرزندگی) تقاضا را افزایش دهید.** قابلیت تمرکز بر تقاضا را ایجاد کرده و تلاش‌های تجاری و پیشنهادات خود را با آنچه مشتری اکنون به آن نیاز دارد - و جایی که هم اکنون در آن قرار دارند - منطبق سازید. به صورت گام به گام حضور آنلاین و توانایی خود در بازار، فروش و خدمات را به آنلاین تغییر دهید.

۴. **چابکی تأمین را ایجاد کنید.** با توجه به تغییرپذیری و عدم اطمینان، چابکی و سازگاری در پایگاه و زنجیره تأمین خود ایجاد کنید.

۵. **تاب‌آوری سازمانی را ایجاد کنید.** موارد با عملکرد برتر می‌دانستند که نمی‌توانند از بروز اختلال در آینده جلوگیری کنند، بنابراین آنها سازمان‌هایی نه تنها برای مقاومت در برابر شوک‌های آینده بلکه همچنین برای پیش‌بینی آنها، از جمله ساده و موثرسازی عملیات اصلی و بازطراحی فرآیندها برای سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت‌های دیجیتال ایجاد کردند.

اکنون شروع به فکر کردن درباره آینده کنید

در حالی که ما معتقدیم تا رسیدن به مرحله نهایی زمان قابل‌توجهی وجود دارد، شروع تفکر درباره منابع بالقوه مزیتی که می‌توانیم در طی مرحله مبارزه بسازیم که در آینده به ما کمک کند خیلی زود نیست. موقعیت شرکت خود را در نظر بگیرید. آیا زیر فشار است، آیا ضربه خورده است، یا در بین محدود موارد خوش اقبالی قرار دارد که شتاب گرفته‌اند؟ آیا دارایی‌ای برای خرید، قراردادهایی برای اجرا، یا ملزوماتی برای تأمین وجود دارند که اکنون قیمت جذابی داشته باشند و بعداً بتوان از مزیت آنها استفاده کرد؟ نوآوری‌های محصول و خدماتی که می‌توانید دنبال و کامل کنید چیست؟ اطمینان حاصل کنید که کاری که امروز انجام می‌دهید، فردا پایان بحران را به ارمغان خواهد آورد. چگونه باید تجارت خود را برای پیروزی در مبارزه متحول کنید - و در آینده پیروز شوید؟