



پیامدهای اقتصادی پاندمی کرونا
بر بانک‌ها و کسب و کارهای جهان

اردیبهشت ۹۹

شیوع ویروس کرونا توسط سازمان بهداشت جهانی یک پاندمی تلقی شده است. هزاران تن از متخصصان حوزه سلامت قهرمانانه در مقابل این مهمان ناخوانده مبارزه می‌کنند و جان و سلامت خود را در معرض خطر قرار می‌دهند و دولت‌ها و صنایع با یکدیگر در تعامل هستند تا این چالش را درک و حل کنند. بسیاری از کشورها برای مهار و یا به تأخیر انداختن شیوع این بیماری اقدامات جدی انجام داده‌اند. اقدامات انجام شده در پاسخ به گسترش کرونا منجر به اختلال عظیم در فعالیت‌های تجاری و افزایش قابل توجه عدم قطعیت اقتصادی با افزایش قیمت دارایی‌های پرریسک و نرخ ارز و کاهش چشم‌گیر نرخ بهره بلند مدت در اقتصادهای توسعه یافته شده است. مضاف بر این که، قیمت نفت پس از آنکه اوپک و روسیه نتوانستند در مورد کاهش تولید آن در نشست مارس ۲۰۲۰ به توافق برسند، به طرز چشم‌گیری کاهش یافته است. این وقایع و شرایط باعث عدم اطمینان و ریسک‌هایی می‌شود که شرکت‌ها قبلاً با آن روبرو نشده‌اند و برآورد می‌شود پیامدهای قابل توجهی در عملکرد، فعالیت‌ها و فرآیندهای آن‌ها داشته باشد.

از آنجایی که تاریخ نشان می‌دهد برخی تغییرات در اینگونه شرایط موقتی نیستند، این احتمال وجود دارد که ما شاهد تحولی عظیم در اساس باورها و رفتارهای موجود در جوامع باشیم. بدین معنی که اختلالات عمده می‌توانند منجر به ایجاد تغییر و تحولات اساسی در نگرش و عقاید اجتماعی شوند که به دنبال آن زمینه برای وضع سیاست‌های جدید، ایجاد تغییراتی در شیوه‌های کاری، نیازها و رفتارهای مصرف‌کننده و غیره فراهم گردد.

از جمله این وقایع تاریخی و تغییرات ناشی از بحران‌های اجتماعی-اقتصادی، می‌توان به مرگ سیاه یا طاعون در قرن ۱۴ اشاره کرد که در اروپا و به دنبال آن در بقیه کشورهای جهان شیوع پیدا کرد و تنها در اروپا حدود ۳۰ میلیون نفر، قربانی این بیماری شدند. این بحران، آثار اجتماعی-اقتصادی گسترده‌ای به دنبال داشت. از جمله این آثار می‌توان به پایان یافتن فئودالیسم و بردگی در بسیاری از کشورها و انتقال قدرت به نیروهای حامی حقوق کارگران اشاره کرد. بحران‌های اجتماعی می‌توانند تأثیرات ماندگاری بر الگوهای مصرف نیز داشته باشند. به عنوان مثال بحران اجتماعی اخیر یعنی شیوع ویروس سارس در سال ۲۰۰۳ در چین، نگرش به خرید را تغییر داد؛ از آنجا که بسیاری از مردم، از بیرون رفتن هراس داشتند، به خرده‌فروشی‌های آنلاین روی آوردند. گرچه این بحران کوتاه مدت بود، ولی بسیاری از مصرف‌کنندگان پس از این بحران همچنان به استفاده از کانال‌های تجارت الکترونیکی ادامه دادند و راه را برای علی‌بابا و سایر غول‌های دیجیتالی هموار کردند.

گزارش حاضر برآیندی است از سناریوها و توصیه‌های صاحب‌نظران شرکت‌های مشاوره مدیریت برتر دنیا نظیر مک‌کنزی^۱، دلویت^۲ و گروه مشاوران بوستون^۳، که متن آن‌ها مورد ترجمه و اقتباس قرار گرفته است. بخش اول گزارش آثار اقتصادی ناشی از پاندمی کرونا را در برمی‌گیرد. بخش دوم به ارائه توصیه و راهبردهای صاحب‌نظران برای مدیران

¹ McKinsey & Company

² Deloitte

³ Boston Consulting Group

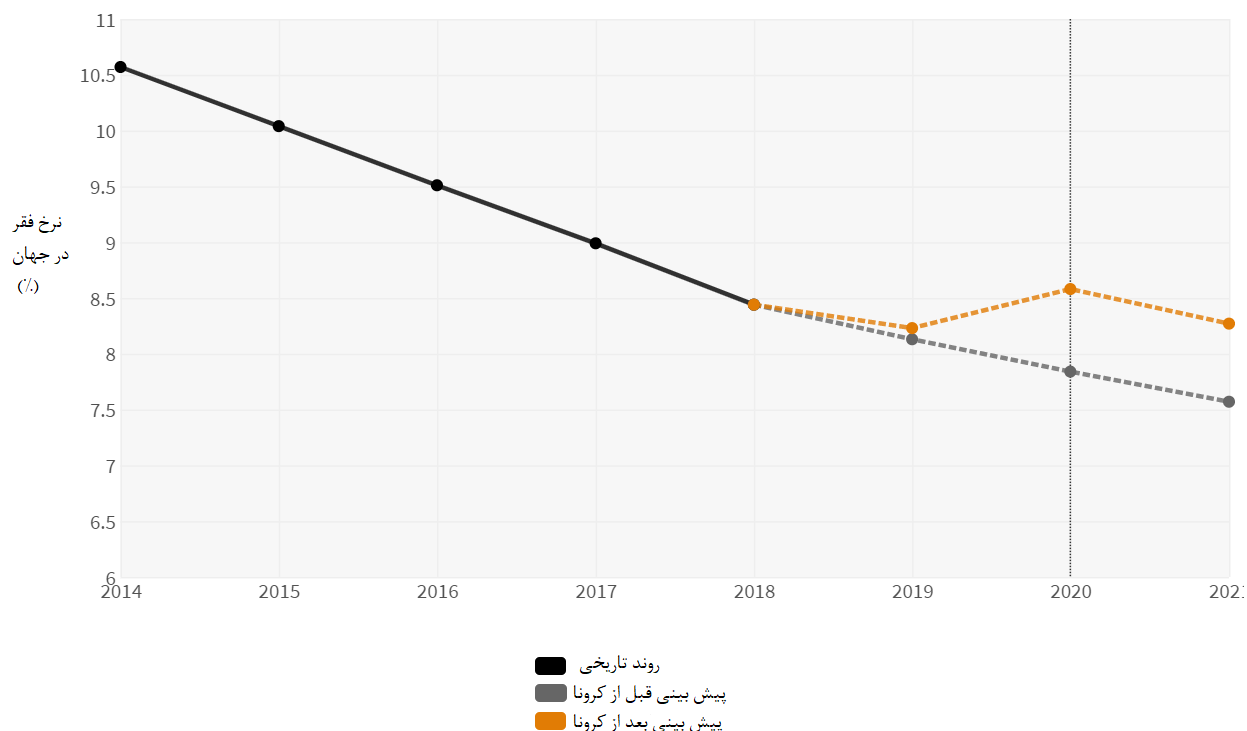
اجرای کسب و کارها پرداخته است؛ در بخش سوم نیز اقدامات بانک‌های موفق آسیایی در راستای کاهش آثار زیان‌بار اقتصادی و اجتماعی کرونا تشریح شده است.

بخش اول: آثار اقتصادی بحران کرونا

آثار بحران کرونا بر وضعیت اقتصاد جهان

جدیدترین نظرسنجی‌های شرکت مک کنزی نشان می‌دهد که اکثر مدیران چشم انداز تیره‌ای نسبت به اقتصاد جهان دارند و دو سوم آنها به انقباض شدید اقتصادی معتقدند. در مورد چشم انداز اقتصادهای ملی، مصاحبه شوندگان در چین نسبت به سایرین، خوش‌بین‌تر بوده‌اند. مصاحبه شوندگان در آمریکا شمالی نیز نسبت به سایر کشورها انتظار دارند که در ماه‌های آینده پیشرفت‌هایی رخ دهد. در آمریکای لاتین نیز اعتقاد بر این است که در آینده نزدیک، اقتصاد آنها در مقایسه با سایر مناطق با وضعیت بدتری مواجه شود.

بانک جهانی پیش‌بینی کرده است که فقر در جهان به میزان قابل توجهی افزایش خواهد داشت. بر اساس این برآورد کشورهای آسیای شرقی با کمترین آسیب و کشورهای آفریقایی با بیشترین آسیب مواجه خواهند شد. شکل ذیل برآورد بانک جهانی را از روند تغییر میزان فقر در جهان قبل و بعد از شیوع کرونا نمایش می‌دهد:



شکل ۱- روند تغییر میزان فقر در جهان

در پی شیوع بیماری کرونا، اختلالات اقتصادی بسیاری دامن‌گیر کشورهای دنیا بوده است. بسیاری از متخصصان و اقتصاددانان بر این باورند که آثار پنهان این بحران در دوران پساکرونا، نمایان خواهد شد. کاهش عملکرد در شاخص‌های اقتصادی، کند شدن فعالیت‌های تولیدی، کاهش سطح ارائه خدمات در صنایع حمل و نقل، رستوران‌ها، خرده‌فروشی‌ها، کاهش قیمت نفت در اثر کاهش فعالیت‌های اقتصادی جهان، آشفتگی بازار سهام و بازده پایین اوراق قرضه و ... آثار آشکار و مشهود این بحران هستند. به طور کلی، رکودهای ناشی از بحران کرونا در زمره یکی از موارد زیر تلقی شده‌اند:

۱- رکود واقعی^۴: رکود واقعی در پی شوک‌های شدید بر عرضه و تقاضا همچون جنگ، بلاهای طبیعی و سایر موارد ایجاد می‌شود و به طور کلی هر دو طرف عرضه و تقاضا را به سمت انقباض سوق می‌دهد. با این اوصاف محتمل است کرونا به طور جدی به اقتصاد جهان آسیب بزند.

۲- رکود سیاسی^۵: هنگامی که بانک‌های مرکزی نرخ سود را متفاوت از مقدار تعادلی بازار تعیین می‌کنند، بر شرایط اعتباری تاثیر می‌گذارند و بر اساس مقاصد خود سیاست‌های انقباضی یا انبساطی را محرک تغییر شرایط بازارها قرار می‌دهند. در زمان شیوع کرونا نیز کشورهای مختلف به سرعت سیاست‌های پولی جدیدی را اجرایی نموده‌اند.

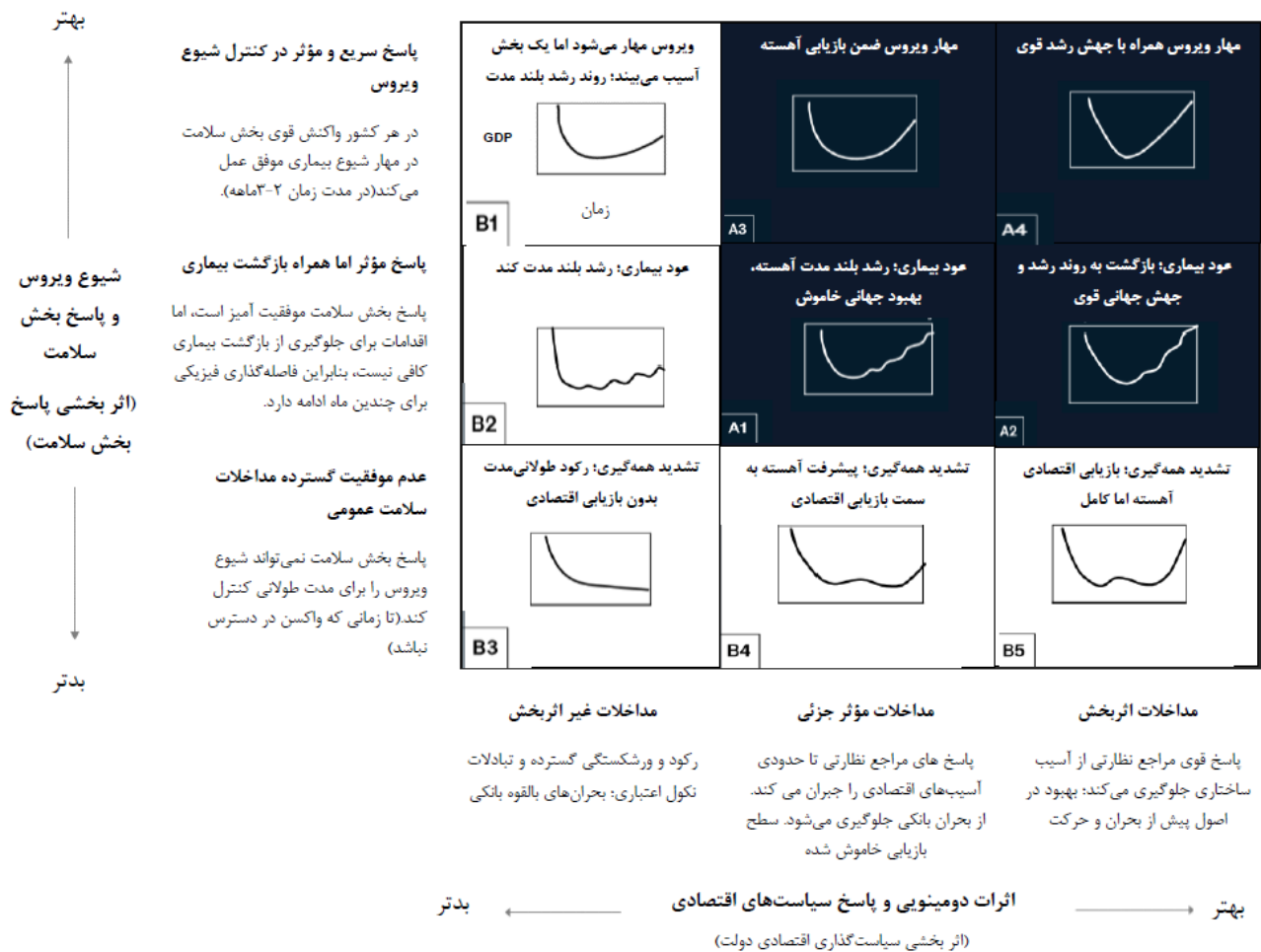
۳- بحران مالی^۶: نوسانات مالی به جنبش‌های آهسته ولی طولانی مدت تمایل دارند. تفاوت‌های قابل توجهی در بازارهای جهانی وجود دارد و نوع و اثرات بحران مالی در هر یک از آنها باید به تفکیک مورد توجه قرار بگیرد. در خصوص بیماری کرونا هم ارزیابی دقیق پیامدهای بحران‌های مالی دشوار خواهد بود اما آنچه که مسلم است این است که فشار بر جریان‌های نقدی کسب و کارها به ویژه کسب و کارهای کوچک و متوسط مسئله‌ساز خواهد بود.

اقتصاددانان جهت کمک به تصمیم‌سازی در سازمان‌ها و کسب و کارها، سناریوهایی بر اساس سه مسیر محتمل در شرایط گسترش ویروس کرونا و سه سطح بالقوه از اثربخشی جهت واکنش اقتصادی از سوی دولت‌ها، ارائه داده‌اند (شکل ۲). در حال حاضر بسیاری از مدیران انتظار تحقق یکی از سناریوهای مشخص شده در شکل (مراحل A1 تا A4) را دارند. در هر یک از این مراحل انتشار و گسترش بیماری کرونا نهایتاً کنترل می‌شود و از آسیب فاجعه‌آمیز ساختاری اقتصاد، اجتناب می‌شود. هر چهار سناریو ارائه شده در نهایت V شکل و یا U شکل خواهند بود. به علاوه، سناریوهای سخت‌تری نیز می‌توانند ارائه شوند که در شکل معرفی شده‌اند (مراحل B1 تا B5 در شکل ۲).

⁴ Real recession

⁵ Policy recession

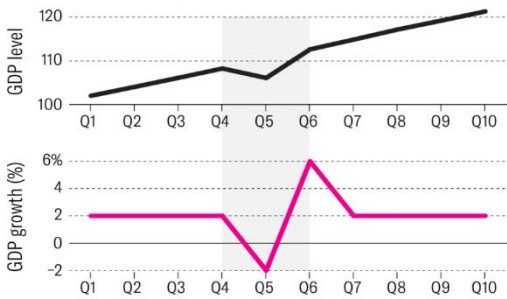
⁶ Financial crisis



شکل ۲- تأثیر کرونا بر تولید ناخالص داخلی، واکنش بخش سلامت و سیاست‌گذاری‌های اقتصادی

شکل ۳ مسیره‌های بازیابی احتمالی تولید ناخالص داخلی را نمایش می‌دهد:

“V” scenario (likely)



۱- مسیر V- شکل^۷: این سناریو شوک اقتصادی واقعی (کلاسیک) به صورت جابجایی در تولید را توصیف می‌کند، نهایتاً رشد دوباره به صورت صعودی خواهد بود و در این سناریو، نرخ رشد سالانه می‌تواند شوک را به طور کامل جذب کند.

“U” scenario (plausible)



۲- مسیر U- شکل^۸: در این سناریو ادعا می‌شود که شوک همچنان ادامه دارد و در صورتیکه مسیر رشد اولیه از سر گرفته شود، باز هم ائتلاف زیاد و دائمی در بروندادها رخ می‌دهد.

“L” scenario (unlikely)



۳- مسیر L- شکل^۹: این سناریو حاکی از رابطه‌ی بسیار ضعیفی بین نمودارهای V و U شکل است. در این سناریو تصور می‌شود که بیماری کرونا منتج به آسیب‌های ساختاری جدی می‌شود. در این سناریو، بیماری به متغیرهای اصلی در اقتصاد آسیب می‌رساند. متغیرهایی نظیر نیروی کار، تشکیل سرمایه یا بهره‌وری. البته با نگرش بدبینانه هم احتمال وقوع این سناریو دور از ذهن به نظر می‌رسد.

Source: BCG Center for Macroeconomics analysis

HBR

آثار شیوع کرونا بر اقتصاد ایران

ایران به واسطه مراودات گسترده تجاری خود با چین دومین کشور مبتلا به این ویروس بود. ورود ویروس کرونا به کشور، به صورت رسمی در تاریخ ۲۹ بهمن ۱۳۹۸ از سوی وزارت بهداشت تأیید شد. در ایران نیز مانند بسیاری از کشورهای دیگر، فعالیت‌های اقتصادی تحت تاثیر مواردی مانند کاهش تردد در سطح شهرها و تردد بین شهری، افزایش عدم اطمینان و احتیاط مصرف‌کنندگان قرار گرفتند و تعطیلی برخی کسب‌وکارهای با تعامل اجتماعی بالا، کاهش تقاضای بسیاری از صنایع و خدمات و مسدود شدن مسیرهای ارتباطی با سایر کشورها در ادامه به وقوع پیوست.

⁷ V-shaped

⁸ U-shaped

⁹ L-shaped

اختلال در صادرات در مرزهای زمینی، کاهش ورود و خروج گردشگران، کاهش قیمت و تقاضای جهانی نفت، کاهش قیمت محصولات صادراتی کشور و اختلال در تجارت با شریک اول تجاری کشور یعنی چین، جزو مهمترین پیامدهای شیوع کرونا در حوزه تجارت خارجی کشور بود. بخش اعظمی از صادرات ایران متعلق به نفت است و صادرات غیرنفتی سهم بسیار اندکی از صادرات را طی چندین سال اخیر به خود اختصاص داده است. اثرات انتشار ویروس کرونا بر صادرات نفتی ایران را می‌توان از چند جنبه مورد بررسی قرار داد. نخست اینکه، چین یکی از بزرگترین مشتریان نفتی ایران است و کاهش حجم تقاضای نفت این کشور به دلیل شیوع ویروس کرونا، حجم صادرات نفت ایران به این کشور را با محدودیت بیشتری مواجه ساخته است. در حوزه تجارت غیرنفتی نیز به رغم کاهش تجارت ایران و چین در نتیجه تحریم‌های یک‌جانبه آمریکا، چین همچنان شریک اول تجاری ایران باقی مانده است. با توجه به اینکه چین بزرگترین مشتری محصولات پتروشیمی ایران است، کاهش فعالیت‌های اقتصادی این کشور، می‌تواند به کاهش صادرات محصولات پتروشیمی ایران منجر گردد که این موضوع نیز بر درآمدهای ارزی غیرنفتی اثر خواهد داشت. به علاوه با در نظر داشتن این که قیمت محصولات پتروشیمی به قیمت نفت وابسته است و قیمت نفت کاهش قابل توجهی یافته است، کاهش درآمدهای ارزی غیرنفتی ناشی از صادرات پتروشیمی، نیز مورد توجه است. در صورت ادامه روند شیوع بیماری، وقوع موارد زیر در اقتصاد کشور بسیار محتمل خواهد بود:

- کسری بودجه دولت به دلیل کاهش درآمدهای دولت به دلیل تحریم‌ها و کاهش قیمت نفت
 - تورم بالا و رشد اقتصادی پایین به دلیل بالا بودن هزینه‌های تحمیل شده در اثر پاندمی کرونا و کاهش تولید
- متاثر از آن
- از بین رفتن برخی مشاغل و کاهش شدید درآمد در اکثر کسب و کارها
 - رشد تولید محدود در برخی مشاغل نظیر تولیدکننده‌های محصولات بهداشتی
 - تعدیل نیروی کار به دلیل تعطیلی کسب و کارها
 - کاهش تقاضا به دلیل کاهش درآمد خانوارها
 - کاهش بیشتر تقاضای کل به دلیل مطمئن نبودن خانوارها از آینده و بالا بردن پس انداز خود
 - نوسانات نرخ ارز (بالا رفتن نرخ ارز) به دلیل ایجاد مشکلاتی با گروه ویژه اقدام مالی FATF

برای مقابله با این ویروس، دولت به ناچار هزینه‌هایی را جهت حمایت‌های مختلف از مردم و کسب و کارها متحمل خواهد شد. موضوعی که اهمیت دارد شیوه تامین منابع مالی این هزینه‌ها و جبران کسری بودجه است. تجربه تاریخی اقتصاد ایران نشان می‌دهد که عموماً دولت‌ها برای تامین کسری بودجه خود از روش‌های پریسک و ناکارآمد استفاده می‌کنند. به عنوان نمونه طی سال‌های گذشته با شدت و ضعف بیشتر یا کمتر، همواره دولت‌ها از روش‌هایی مثل استقراض از بانک مرکزی (یا پولی کردن کسر بودجه) یا بانک‌های تجاری، افزایش نرخ ارز و افزایش قیمت حامل‌های انرژی و دیگر کالاها و خدمات دولتی استفاده کرده‌اند. آشکارترین نتیجه استفاده از چنین روش‌هایی برای تامین مالی کسری بودجه، بروز و تشدید تورم بوده و از این مجرا بر فضای نامطمئن ناشی از شدت گرفتن تحریم‌ها افزوده است. چه بسا در چنین

شرایطی که انتظار بروز کسری بودجه بزرگتری را داریم در کنار فعال شدن مجدد تورم مزمن اقتصاد ایران، تامین مالی کسری بودجه با روشهای پرریسک مانند استقراض منجر به شکل گیری تورمهای بسیار بالا و خارج از کنترل شود.

آیا پیامدهای اقتصادی کرونا ماندگار خواهد بود؟

برای درک بهتر این موضوع بایستی مکانیزم انتقال بررسی گردد بدین معنی که آیا بحران سلامت، اقتصاد را آلوده می کند یا خیر. اگر طبقه بندی رکود اقتصادی به ما نشان دهد که ویروس به چه اقتصادی و با چه احتمالی حمله می کند، کانالهای انتقال به ما می گوید که چگونه ویروس میزبان را به کنترل خود درمی آورد. این امر از آن رو اهمیت دارد که تاثیرات و روشهای درمانی مختلفی را نشان می دهد. کانالهای انتقال می توانند به یکی از اشکال زیر باشند:

۱- ضربه غیرمستقیم به اعتماد^{۱۰} (اثر ثروت^{۱۱}): انتقال شوکهای برونزا به اقتصاد واقعی (کلاسیک) از طریق بازارهای مالی به بخشی از مشکل تبدیل می شوند. با سقوط بازارها، نرخ پس انداز خانوار افزایش می یابد و بنابراین مصرف کاهش می یابد. این تأثیر می تواند قدرتمند باشد، به ویژه در اقتصادهای پیشرفته همچون ایالات متحده که میزان مواجهه خانوارها در طبقه داراییهای سهام زیاد است. اعتقاد بر این است که این کشور هم یک روند صعودی و هم یک کاهش چشمگیر خواهد داشت.

۲- ضربه مستقیم به اعتماد مصرف کننده: در حالی که عملکرد بازار مالی و اعتماد مصرف کننده به شدت همبستگی دارند، دادههای بلندمدت نشان می دهد که اعتماد مصرف کننده حتی در زمان صعود بازار نیز می تواند کاهش یابد.

۳- شوک سمت عرضه: دو کانال فوق دارای شوک تقاضا هستند، اما خطر انتقال از سمت عرضه هم وجود دارد. از آنجا که ویروس تولید را قطع می کند و اجزای مهم زنجیرههای تأمین را غیرفعال می کند، شکافها به مشکلات تبدیل می شوند و تولید متوقف می شود. البته تأثیر بخش عرضه نسبت به تأثیر تقاضا، در اولویت دوم قرار می گیرد.

۴- در بعد اقتصاد خرد، با ظهور ویروسهای کشنده، خریدهای آنلاین توسط خانوارها گسترش می یابد. لذا یادگیری و آموزش مباحث الکترونیکی به عنوان ابزارهای قدرتمند در اولویت قرار می گیرد.

۵- به لحاظ کلان این بیماری به پیشرفت زنجیرههای ارزش غیرمتمرکز جهانی کمک می کند و اساساً ویروس کرونا یک بعد بیولوژیکی را به نیروهای سیاسی و نهادی اضافه می کند که در پی آن مدل های زنجیره ارزش به سمت قطعه قطعه شدن پیش می روند. اگر اقتصاد دوباره رو به رشد شود، همچنان از جانب خانوارها دلهره ظهور یک پدیده جدید وجود دارد. تمایل خانوارها به وام گرفتن و همینطور مسئله وثایق با مشکلاتی مواجه خواهد بود؛ از نظر ساختاری هم، سیاست گذاران سیاستهای تعدیل چرخه ای همچون کاهش نرخ بهره را در پیش می گیرند.

¹⁰ confidence

¹¹ wealth effect

بخش دوم: بررسی کسب و کارهای تحت تأثیر بحران و راهکارهای مؤثر برای مدیران اجرایی

اقدامات لازم الاجراء

در بحبوحه این آشفتگی‌ها و تمامی توصیه‌ها و پیشنهادهای ارائه شده، اکنون مشکل است بدانیم که مدیران دقیقاً چه کاری باید انجام دهند، اما پیشنهاد صاحب‌نظران مک‌کنزی تمرکز بر چهار حوزه است:

✓ **حمایت و محافظت از کارکنان در این دنیای جدید و متهور:** بسیاری از شرکت‌ها اقدامات مراقبتی اساسی برای کارکنان و مشتریان خود انجام داده‌اند. همچنین مقررات ممنوعیت مسافرت و کار در خانه را برای بعضی از کارکنان اجباری کرده‌اند و اقداماتی در زمینه فاصله‌گذاری‌های فیزیکی برای افراد حاضر در محل کار اتخاذ کرده‌اند. برای کارکنان دورکار، تعلیق و سردرگمی به مراتب خیلی بیشتر از اداره یا محل کار خواهد بود. در واقع تمایز قائل شدن میان کار و زندگی شخصی - که بعضی اوقات نابسامان و بی‌نظم است - به لحاظ ذهنی دشوار است. کارکنان متوجه شده‌اند که مهارت‌های لازم جهت موفق واقع شدن در یک محیط دورکاری گسترده از شبکه‌سازی گرفته تا عملیات روزمره که منجر به سودآوری می‌شوند را ندارند؛ در واقع آن‌ها نگران هستند که با ماندن در شرایط دورکاری کمتر ارزشمند و مفید واقع شوند. همانطور که پیش‌تر ذکر شد، رسیدن به سه هدف بسیار ضروری است، افزایش ارتباطات، برقراری توازن میان نیازهای کسب و کار با تنظیم توقعات و ایجاد بلوغ؛ بنابراین ضروری است که کارکنان بدانند که در درجه اول رفاه آن‌ها حائز اهمیت است. شرکت‌ها باید عرف‌ها و نرم‌های کاری را تغییر دهند و در صورت لزوم و امکان فعالیت‌های دورکاری را به صورت تمرینی و ساده انجام دهند و صدا البته تمهیدات مراقبتی برای کارکنان خود با توجه به هر معیار و اقدامی که مناسب به نظر می‌رسد، در نظر بگیرند. به عنوان نمونه عادات مثبت بهداشتی، تجهیزات مراقبتی شخصی، مقررات بهتر برای غیبت‌های موجه ناشی از بیماری و دیگر مواردی که در حفظ امنیت و سلامتی یاری رسان است.

✓ **نظارت و بررسی شاخص‌های اصلی که نحوه و محل تغییر پاندمی را نشان می‌دهند و تهیه سناریوهای برنامه‌ریزی برای هر دو عوامل اپیدمیولوژیک و اقتصادی**

✓ **اندیشیدن پیرامون افق زمانی آتی کرونا:** به علت محدودیت و ضیق وقت، ممکن است مدیران بینش خود را راجع به اقداماتی که برای فرداها و آینده شرکت و سازمان نیاز است، از دست بدهند.

✓ **نتیجه‌گیری و موشکافی در مرکز فرماندهی^{۱۲} جهت برنامه‌ریزی در فاز بعدی:** تمامی مفروضاتی که کسب و کارها بر اساس آن‌ها پی‌ریزی می‌شوند، هنوز جای پرسش دارند. به عنوان نمونه، این فرض وجود دارد که ما در اواسط بزرگترین نزول ایجاد شده در تقاضا از زمان جنگ جهانی دوم باشیم. با تجربه شیوه‌های جدید زندگی، مشتریان در حال بازنگری و صرفه‌جویی در مخارج خود هستند؛ به احتمال خیلی زیاد شیوه خرج کردن مشتریان

¹² Nerve center

ممکن است به طور دائم بین آن دسته از کالاهای خاص و خدمات آنلاینی که خیلی سریع توانسته اند خود را با نیازهای افراد تطبیق بدهند، تغییر پیدا کند. رمزگشایی کردن در این نرم جدید، و اطمینان حاصل کردن از این که شرکت‌ها استراتژی‌های مناسبی برای حرکت در این شرایط دارند، بخش مهمی از اقدامات مرکز فرماندهی است. رویکردهایی چون استفاده از پورتفولیوی از اقدامات، محرک‌ها و برنامه‌ریزی برای تصمیم‌گیری تحت شرایط عدم قطعیت و عدم اطمینان می‌تواند راه دور و درازی برای تدبیر اندیشی مدیران کسب و کارها باشد.

عوامل اپیدمیولوژیکال^{۱۳} کرونا

هر یک از کشورها به دنبال پیوستن به آن دسته از اندک کشورهایی اند که توانسته اند پاندمی را مهار کنند و اکنون در حال تمرکز بر جلوگیری از بازگشت مجدد بیماری هستند. اما هنوز مراحل بعدی در هر کشور نامشخص است، از دیدگاه محققان، انتشار یا کنترل ویروس کرونا در سال جاری به یکی از پنج عامل ذیل منتج می‌شود:

✓ **رشد انتقال و شواهد فصلی:** در شرایط کنونی کشور سنگاپور به کنترل سریعی دست پیدا کرده است. در مناطق جغرافیایی با اقلیم گرمسیری، شواهدی مبنی بر تأثیر میزان رطوبت و گرما بر ویروس کرونا وجود دارد. در صورت اثبات فصلی بودن ویروس کرونا، این امر پتانسیل این را دارد که به سبک انتقال موجود و در حال ظهور شکل بدهد.

✓ **تأثیر اقدامات فاصله‌گذاری اجتماعی:** روشن است که اقدامات سخت‌گیرانه و فاصله‌گذاری‌های فیزیکی در مقیاس بزرگ، می‌تواند باعث کاهش چشمگیر تعداد موارد جدید ابتلا به کرونا شود. با این حال، با توجه به طیف وسیعی از رویکردهای مورد استفاده و سخت‌گیری‌های متعددی که در آن‌ها اعمال می‌شود، هنوز باید اطلاعات بیشتری کسب کرد تا دقیقاً مشخص شود کدام یک از رویکردها موفق عمل می‌کند و چقدر زمان می‌برد. لیکن مک‌کنزی در یکی از پژوهش‌های خود به تأثیر فاصله‌گذاری اجتماعی در محیط کار پرداخته است و عنوان می‌کند که یافته‌ها حاکی از آن هستند که شدت توجه به فاصله‌گیری کارکنان به همراه مدت زمان جاری‌سازی اقدامات پیشگیرانه باید به صورت متعادل در محیط کار اعمال شوند. در صورتیکه در خصوص آن‌ها سختگیری بیش از حد یا بی‌توجهی زیاد صورت گیرد منجر به افزایش نرخ بیکاری، تخریب قراردادهای اجتماعی و کندی در ساختارهای اقتصادی خواهد شد و به افزایش فقر و کاهش درآمد خانوارها می‌انجامد.

✓ **اثر بخشی و بهبود سیستم سلامت:** با توجه به اینکه دنیا نسبت به خطرات کرونا آگاه شده، تلاش‌های عظیمی برای بهبود و افزایش ظرفیت سیستم بهداشت و درمان صورت گرفته است. این امر به درستی بر افزودن ظرفیت مراقبت‌های بحرانی، تهیه دستگاه‌های تهویه مطبوع و ساختن وسایل پزشکی حیاتی و مهم نظیر تجهیزات محافظ شخصی متمرکز شده است. چنانچه این بهبود توان جلوگیری از اختلال در سیستم‌های بهداشتی را داشته باشد، مرگ و میر ناشی از کرونا به میزان قابل توجهی کاهش پیدا خواهد کرد.

¹³ Epidemiological

✓ **آمادگی سیستم سلامت جهت راه‌گشایی در زمان بازگشت مجدد بیماری:** با توجه به این که مقامات کشورها به اقدامات لازم و ضروری در دوران پس از اوج بیماری، اندیشیده‌اند، ابزارهای بهداشت عمومی به کار برده شده تأکید متفاوتی نسبت به امروز در اروپا و ایالات متحده خواهند داشت. این ابزارها شامل تست‌هایی با مقیاس مناسب، مراقبت‌های به موقع و سطح بالا، ردیابی دقیق تماس‌ها و قرنطینه هدف‌گذاری شده و سریع جهت ایزوله کردن موارد مبتلا خواهند بود. با ترکیب این ابزارها بود که کره جنوبی، سنگاپور و تایوان توانستند کرونا را به خوبی کنترل کنند. علاوه بر موارد مذکور، یک تست آنتی بادی^{۱۴} هم در میان مجموعه درمان‌های متفاوت می‌تواند ابزار قدرتمندی باشد، زیرا نشان می‌دهد که کدام یک از افراد در معرض ریسک بوده و کدام یک نیستند. در مجموع با توجه به تقاضا و نیاز بی سابقه سیستم سلامت، مقامات حوزه‌ی بهداشت و سلامت عمومی باید نسبت به طراحی و ساخت سیستم‌های سلامت جدید برای جلوگیری از بازگشت مجدد بیماری پس از مرحله اوج آن اقدام بکنند.

✓ **پیدایش ایمنی جمعی:** ایمنی جمعی هنگامی رخ می‌دهد که بخش قابل توجهی از جمعیت مستعد ابتلا به یک بیماری عفونی نباشند؛ در آن مرحله، انتقال به دلیل عدم وجود میزبان در دسترس صورت نمی‌گیرد. این امر به طور معمول از طریق مواجهه با شیوع گسترده یا ایمن سازی اتفاق می‌افتد. متخصصان معتقدند که بیش از دو سوم جمعیت برای ایجاد ایمنی جمعی نیاز به ایمنی سازی دارند، اما هنوز چیزهای زیادی وجود دارند که در مورد احتمال وجود ویروس‌های چندگانه و مدت زمان مصونیت انسان نمی‌دانیم. پاسخ به این سؤالات پیامدهای مهمی برای دوره همه‌گیری خواهد داشت.

مسیری برای تعیین هنجارهای آینده

اکنون که معیارها و مفروضات سابق منسوخ و ناکارآمد به نظر می‌آیند، چه چیزی می‌تواند در این بحران راه‌گشا باشد؟ در واقع، نوبت ماست به سؤالی که بسیاری از ما زمانی از مادر بزرگ‌ها و پدر بزرگ‌هایمان می‌پرسیدیم پاسخ دهیم: «شما در دوران جنگ چه کردید؟» در واقع پاسخ ما، فرایندی که از بحران تا پیروزی در مبارزه با کرونا طی می‌شود را مشخص می‌کند. لذا مدیران شرکت‌ها و سازمان‌ها باید در پنج گام اندیشه و اقدام کنند. این پنج گام به ترتیب عبارتند از:

✓ **برطرف کردن مشکلات:** به چالش‌ها و مشکلات فوری ناشی از کرونا که در محیط کار، فناوری، مشتریان و شرکای تجاری پیش آمده، بپردازید.

✓ **انعطاف‌پذیری:** چالش‌های مدیریت جریان نقد کوتاه مدت و مشکلات وسیعی که به دوره قرنطینه و اثرات اقتصادی دومینویی^{۱۵} ناشی از آن مرتبط است را برطرف کنید.

✓ **بازگشت:** برنامه‌ای مفصل و با جزئیات برای بازگشت هر چه سریع‌تر کسب و کار خود به مقیاس قبلی با در نظر گرفتن شرایطی که با شیوع ویروس کرونا تغییر می‌کند و اثرات دومینویی آن شفاف‌تر می‌شود، تدوین کنید.

¹⁴ Antibody Test

¹⁵ Knock-on effects

✓ **تصویر سازی مجدد:** وضعیت معمول پس از بحران حاضر را مجدداً تصویر سازی کنید. به عنوان نمونه چه تغییرات ناپیوسته ای ممکن است رخ دهد و چه تأثیری در نحوه ابداع شرکتها و مؤسسات خواهد داشت؟

✓ **بازسازی و اصلاح:** در مورد نحوه تغییر شکل مقررات و قوانین و محیط رقابتی آگاه و شفاف باشید.

بخش سوم: پاسخ بانک‌های آسیایی به کرونا

واکنش بانک‌های آسیایی در مواجهه با کرونا

همزمان با ادامه گسترش ویروس کرونا، بحران‌های انسانی با مشکلات و اختلالات اقتصادی و اجتماعی در هم آمیخته شده‌اند. بانک‌ها نیز که از این قاعده مستثنی نیستند، برای فائق آمدن بر این بحران تمهیداتی اندیشیده‌اند. بانک‌های آسیایی همچون دیگر بانک‌ها مجبور به دست و پنجه نرم کردن با عوامل اقتصادی و اجتماعی متعددی شده‌اند. حفظ عملیات بانکداری، مراقبت از نیروی کار و آگاه‌سازی مشتریان از اقدامات انجام شده توسط آن‌هاست. اقدامات بانک‌های آسیا می‌تواند الگوی بارزنی برای بانک‌های سراسر دنیا که همچنان در بحبوحه بحران و آغاز راه‌اند، باشد. با تمرکز بر سه اصل، یعنی (۱) اطمینان حاصل کردن از ماندگاری و بقای کسب و کار، (۲) انجام دادن مسئولیت‌های اجتماعی و (۳) سازگاری با عرف‌های جدید، بانک‌ها می‌توانند اختلال‌ها را حداقل کرده و به ارائه خدمات حیاتی خود به مشتریان ادامه دهند.

۱. اطمینان حاصل کردن از ماندگاری و بقاء کسب و کار

در واکنش به پاندمی کرونا، بانک‌های آسیایی به سرعت برای تقویت و توسعه عملیات خود و اجرای رویکردهای جدید جهت تقلیل اختلال‌های پیش آمده اقدام کرده‌اند. آنها حوزه‌های متعددی را جهت شناسایی مشکلات یا موانع، به منظور استمرار کسب و کار اولویت بندی کرده و راهکارها و شیوه‌های کاری جدیدی را آزمایش کرده‌اند.

۱-۱. اطمینان حاصل کردن از انعطاف پذیری عملیات داخلی

بسیاری از بانک‌ها و مؤسسات مالی، دستورالعمل و پاسخی برای واحدهای مدیریتی ارائه داده‌اند که متشکل از مطالبی برای سطوح اجرایی و تیم‌های چند کارکردی^{۱۶} است. این تیم‌ها به منظور اتخاذ تصمیمات کلیدی در بحران حاضر در سازمان‌ها، تقویت می‌شوند. بانک‌های آسیایی همچنین به دورکاری بیشتر کارکنان روی آورده‌اند؛ اقدامی که نیازمند کمک و همراهی بخش فناوری است تا از صحت کارکرد زیرساخت‌های سازمان و قابلیت‌های سیستم‌هایی که بتوانند چنین تغییری را پشتیبانی کنند، اطمینان حاصل کنند. در تعریف و تنظیم وظایف دورکاری و کار از خانه، راهکارها می‌بایست عناصری نظیر افراد، فرآیندها، ساختار و فناوری را متوازن کنند. به عنوان مثال، در یکی از بانک‌های جنوب شرقی آسیا، یک تیم توسعه محصول ۱۲۵ نفره، فعالیت‌های خود را به طور کاملاً خارج از محل^{۱۷}، طی مدت زمان دو هفته آغاز کرد.

۱-۲. تقلیل ریسک کانال‌های ارتباطی قدیمی

در اولین هفته‌های شیوع بیماری، بانک‌های آسیایی به سرعت اقداماتی اتخاذ کردند تا اطمینان حاصل کنند عملیات عادی بانکی به شیوع ویروس در میان مشتریان و کارمندان، منجر نمی‌شود. به عنوان اولین اقدام در تعامل چهره به چهره، شعبه‌های بانک‌ها در اولویت اصلی قرار داشتند. در داخل شعب، پروتکل‌های بهداشتی و نظافتی در مکان‌های مواجهه

¹⁶ Cross-functional Teams

¹⁷ Off-site

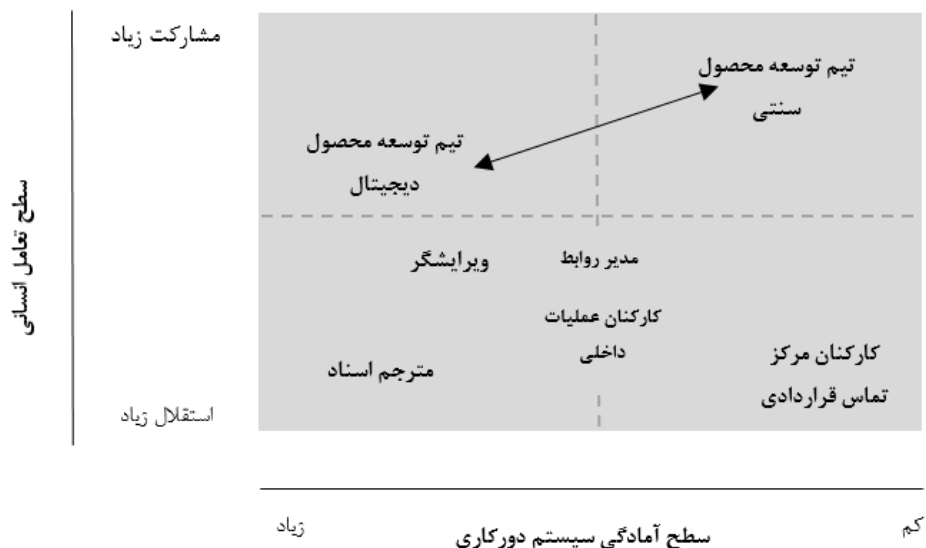
حضور و دستگاه‌های خودپرداز، مقرر و انجام شد و اسکناس‌های بانک‌ها بطور منظم به مدت دو هفته ضد عفونی و قرنطینه می‌شدند تا خطر انتقال از طریق وجه نقد کاهش یابد. تست غربال‌گری دما برای مشتریان، کارمندان و بازدیدکنندگانی که وارد محوطه و شعب بانک می‌شدند، انجام می‌شد. ساعات کاری بانک‌ها و تعداد کارمندان، تا حد امکان کاهش پیدا کرد و بخشی از نیروی کار به طور موقت به ادارات دیگر جا به جا شدند. موارد دیگر شامل محدود کردن تعداد مشتریان داخل شعبه در یک زمان معین و تشویق فاصله فیزیکی بود.

برخی از بانک‌ها فعالیت‌های پرریسک خود را متوقف کردند. به عنوان مثال می‌توان به محدود کردن مبادلات از طریق اسکناس‌های خارجی با بستن غرفه‌های مبادلات ارزی و قطع تمام معاملات درون شعبه‌ای که شامل ارزهای خارجی هستند، اشاره کرد. یکی از بانک‌های کره جنوبی، برای قریب به ۴۵۰ نفر از کارمندان مرکز تماس، یک سیستم کار گروهی^{۱۸} ایجاد کرد و به طور همزمان برای حدود ۱۵۰ نفر از کارمندان خود، امکان کار از خانه را فراهم کرد. پروتکل‌های صوتی از طریق اینترنت و لپ‌تاپ‌های مجهز به نرم افزار شرکت در خانه‌های این کارکنان نصب شدند. کارکنان شاغل در خانه تنها به نیازهای مشتریان جدید و پرس و جوهای عمومی رسیدگی می‌کردند تا از به خطر انداختن اطلاعات حساس مشتری جلوگیری کنند. تماس و ارتباطاتی که نیاز به دسترسی به اطلاعات مشتری داشت، به مراکز تماس در محل منتقل می‌شدند، جایی که مکان‌های کاری جایگزین و در آن‌ها دیوارهای جداسازی به منظور افزایش فاصله کارمندان، تعبیه شده بودند.

مدیران اجرایی بانک‌ها چارچوب کار از خانه^{۱۹} را که مبتنی بر نیازها و الزامات کارکنان است، به صورت ذیل تعریف کرده‌اند. (شکل ۴)

¹⁸ Platoon system

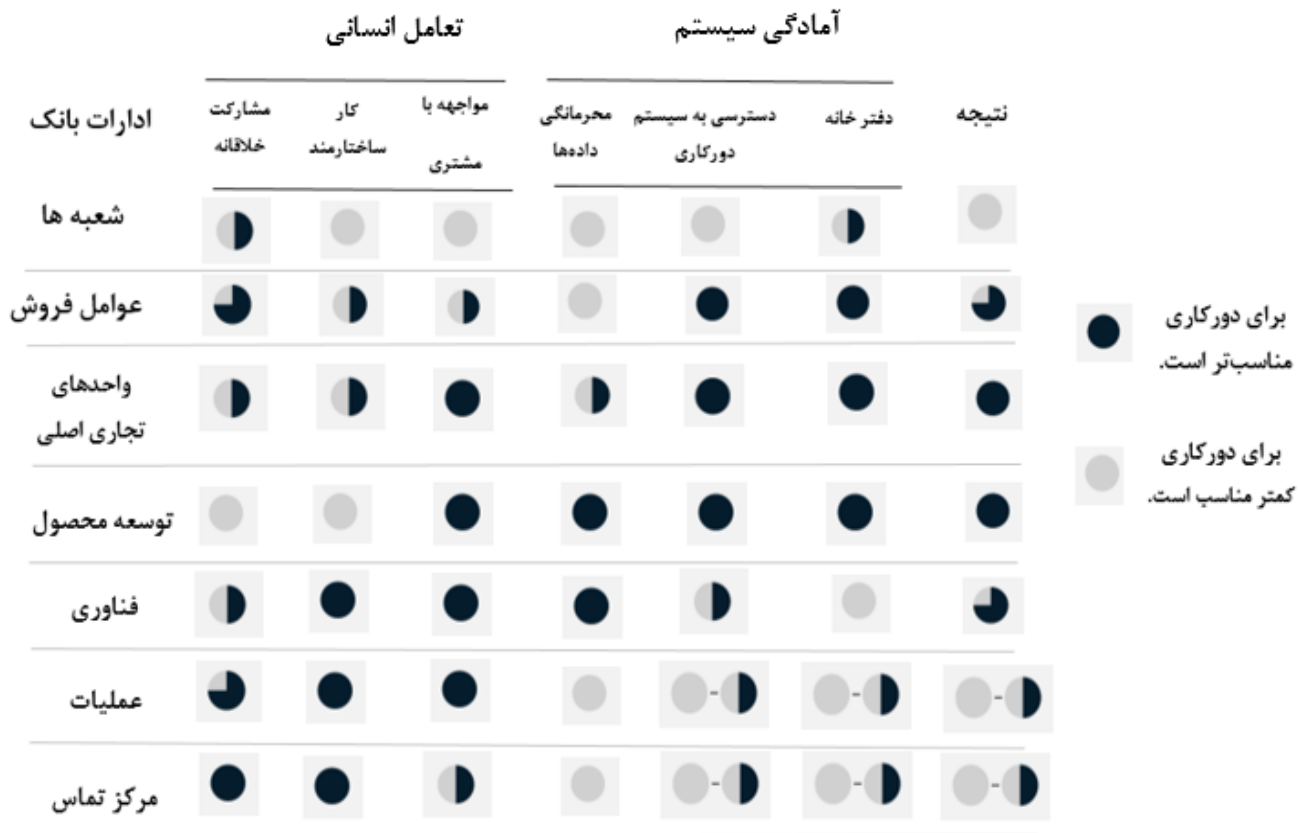
¹⁹ Work-From-Home (WFH)



شکل ۴- چارچوب WHF

۳-۱. تناسب دور کاری در واحدهای بانک

به منظور تعیین اینکه کدام یک از سمت‌ها می‌توانند بهترین کاندید برای دورکاری باشند، بانک‌ها باید نقش‌ها را بر اساس چندین معیار مورد بررسی قرار دهند. موقعیت‌های شغلی که به اطلاعات حساس مشتری رسیدگی می‌کنند یا به تعامل با تیم‌های دیگر بستگی دارند، برای تسهیل همکاری و کاهش ریسک‌های ناشی از امنیت داده‌ها و دسترسی به سیستم، به ابزارها و ساز و کارهای دورکاری ویژه نیاز دارند؛ لذا استفاده از مدل کار از خانه، در صورتی میسر است که ابزارها و امکانات دورکاری، به بهترین نحو فراهم شود (شکل ۵).



شکل ۵: تناسب دورکاری در واحدهای مختلف بانکی

۴-۱. تغییر مسیر به سمت دیجیتالی شدن

پاندمی کرونا تا حدودی بانک‌ها را مجبور به تسریع تغییر خود به سمت کانال‌های دیجیتالی کرده است. بانک‌های آسیایی صرفاً تغییرات بیشتر بر کانال‌های دیجیتالی موجود جهت مشارکت بدون تماس با مشتری را اعمال نکرده‌اند، بلکه مسیر روند دیجیتالی شدن بانکداری متمرکز را سرعت بخشیده‌اند. مانند: احراز هویت الکترونیکی مشتری^{۲۰}، جمع‌آوری امضای دیجیتال و ارسال اسناد آنلاین. بسیاری از مؤسسات به مشتریان طیف گسترده‌ای از خدمات آنلاین را برای کاهش نیاز به بانکداری حضوری ارائه می‌دهند.

بانک پینگ آن^{۲۱}، به عنوان یک ابتکار عمل، کمپین «در خانه انجامش بده»^{۲۲} را برای ارائه خدمات بدون تماس و هوشمند معرفی کرد. مشتریان می‌توانند انواع خدمات مالی را در برنامه Ping An Pocket Bank، که مرتبط با

²⁰ eKYC – Electronic Know Your Customer

²¹ Ping An Bank

²² Do It At Home

خدمات بانکی اساسی، مدیریت ثروت، بیمه، ارز، تراست، آموزش سرمایه‌گذاری و موارد دیگر است، دریافت کنند. سرویس مشتری با بهره‌گیری از هوش مصنوعی به منظور ارائه مشاوره شبانه‌روزی برای مواقعی که مراکز مکالمه بسته بودند و ارتباط چهره به چهره امکان پذیر نبود، راه اندازی شد. تنها در دو هفته، بیش از سه میلیون مشتری ۱۱.۶۷ میلیون تراکنش انجام داده بودند و ۴۷۵،۰۰۰ مشتری سخنرانی‌های آنلاین را درباره صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، قوانین مالیاتی و مالیات مشاهده کرده بودند.

بانک DBS سنگاپور، در پاسخ به شیوع این بیماری، اقدامات پشتیبانی متعددی را در ۱۷ فوریه معرفی کرد. این اقدامات شامل کمک‌های مالی به مشتریان آسیب دیده در قالب پوشش‌های بیمه‌ای رایگان و تسویه حساب وام مسکن برای کارمندان صنایع آسیب دیده بود. همچنین به کسب و کارهای کوچک و متوسط نیز بسته‌ای از اقدامات حمایتی ارائه شد. این بسته شامل تنفس شش ماهه تسهیلات املاک و مستغلات، وام موقت برای کسب و کارهای تحت تأثیر، تمدید تسهیلات واردات تا ۶۰ روز، افتتاح حساب دیجیتال و وام‌های تجاری بدون وثیقه بود. این بانک همچنین ابزارهای مرتبط با بهداشت و آموزش، مانند مشاوره پزشک آنلاین، درس‌های مبتنی بر فیلمبرداری آنلاین برای بچه‌ها و ردیابی تماس با خیابان را برای سلامت تاکسی‌داران راه اندازی کرد. از جمله سرویس‌های محبوب می‌توان به بیمه نامه نقدی کرونا به صورت رایگان اشاره کرد که بیش از ۵۲،۰۰۰ ثبت نام در روز اوج شیوع ثبت کرد.

۵-۱. تقویت وضعیت نقدینگی

بانک‌های آسیایی همچنین برای تغییر بالقوه نیازهای مشتریان جهت سپرده‌گذاری و برداشت‌هایشان، خود را آماده کردند. بدین منظور، مدیران اجرایی این بانک‌ها وضعیت واحدهای خود را برای اطمینان از نقدینگی کافی ارزیابی نمودند؛ این فرایند شامل شناسایی ریسک‌های اصلی نقدینگی هم از دیدگاه عرضه و هم تقاضا است؛ مانند کاهش اضافی در مشاغل تجاری، خرده‌فروشی و برداشت‌های بزرگ. برخی از بانک‌هایی که سریع اقدام کردند، یک برنامه نقدینگی کوتاه مدت و یک برنامه احتمالی به روزرسانی شده، تهیه کردند که منجر به شفافیت بزرگی در وضعیت نقدینگی (نظیر داشبورد روزانه)، شناسایی حساب‌های اصلی با توجه به ماهیت آن‌ها و شروع مذاکره با مشتریان شد. بسته به تنوع موقعیت، برخی اقدامات دیگر شامل لغو کردن تراکنش‌ها، بازپرداخت زودتر و در صورت لزوم فشرده‌سازی تبادلات^{۲۳} بودند؛ بسیج دارایی‌های تجاری و غیرتجاری که به عنوان وثیقه مورد استفاده قرار می‌گیرند و استفاده از برنامه‌های پشتیبانی دولت بودند. از این رو توصیه می‌شود در درازمدت، بانک‌ها وضعیت نقدینگی خود را بررسی کنند و انواع سناریوهای مالی را در آن بگنجانند.

۲. انجام مسئولیت‌های اجتماعی

بانک‌ها و سایر موسسات بزرگ نسبت به مشتریان و اقتصاد کلان وظیفه و مسئولیت‌های اجتماعی مهمی دارند. بانک‌های آسیایی برای حمایت از مشتریان و کمک به تلاش‌های دولت در راستای کاهش تأثیر اقتصادی این پاندمی، تعهدات خود را با جدیت دنبال می‌کنند.

²³ Trade compression

۲-۱. حفاظت از مشتریان

بانک‌ها در موقعیتی منحصر بفرد برای تقویت اعتماد مشتری، کاهش نگرانی‌ها در مورد تعهدات مالی در زمان اختلال و اقدامات پیشگیرانه برای کمک به آسیب پذیرترین مشتریان هستند. خرده فروشان، کسب و کارهای کوچک و متوسط و مشتریان شرکت‌ها همگی در حال تدوین استراتژی‌هایی برای پشت سر گذاشتن مشکلات و اختلالات اقتصادی و حفظ موجودیت خود هستند. بانک‌های آسیایی با کمک‌های مالی فوری به مشتریان آسیب‌پذیر کمک کرده اند. این اقدامات شامل تخفیف در سود تسهیلات برای مشتریان در بخش‌های اقتصادی تحت تأثیر، استمهال و بخشودگی در جرایم تأخیر، تسهیلات سرمایه در گردش و وام‌های اضطراری بدون وثیقه هستند. برخی از مؤسسات محصولات اضافی و خدمات ارزش افزوده ای ارائه داده‌اند، مانند بیمه‌های درمانی و ویروس کرونا و پورتال اطلاعاتی اپیدمی و پزشکی.

به عنوان نمونه‌ای دیگر، بانک مرچنتز^{۲۴} چین، اپلیکیشن خود را ارتقا بخشیده تا به فروشگاه‌های برای زندگی و خدمات مالی تبدیل شود. کاربران می‌توانند به خدمات مختلف روزانه برای کارمندان در خانه^{۲۵} بپیوندند. این خدمات در واقع قبلاً در همان پنجره خدمات مالی سنتی هم قرار داشتند. مانند: اعطای تسهیلات، مدیریت ثروت، بازپرداخت کارت اعتباری و انتقال وجه.

۲-۲. مشارکت رگولاتورها، دولت‌ها و جامعه

بانک‌ها از منابع مالی و اطلاعاتی زیادی برخوردار هستند و با بهره‌گیری از مدل‌های مالی و تجزیه و تحلیل داده‌ها می‌توانند سیاست‌گذاران را آگاه سازند تا واکنش اقتصادی مناسبی در برابر این بیماری نشان دهند. در ماه‌های اول شیوع، بانک‌های آسیایی مذاکراتی با رگولاتورها و مقامات دولتی با هدف حمایت از مشتریان و کاهش ریسک داشتند و این باعث ایجاد هماهنگی میان سیاست‌ها و اقدامات آنها شد.

۳. سازگاری با عرف‌های جدید

مقیاس و مدت زمان اختلال اقتصادی این همه‌گیری نامشخص است، اما اثرات آنی آن باعث افزایش ریسک شده و بسیاری از استراتژی‌های موجود را منسوخ کرده است. لذا بانک‌ها باید برای نجات موجودیت خود در دوران پساکرونا، نوع جدیدی از عملکرد را نشان دهند و از قوانین جدیدی بهره‌مند شوند.

۳-۱. تعدیل تأثیر مالی

عواقب فوری این پاندمی، کاهش در حاشیه سودها، حجم مبادلات و همین‌طور مختل شدن کانال‌ها و عملیات فیزیکی بوده است. در پاسخ به این مسئله، بانک‌های آسیایی باید سناریوهای احتمالی را در مورد تأثیرگذاری بر سود و سرمایه مدل

²⁴ Marchants

²⁵ Stay-at-home

سازی کرده و براساس آن، برنامه های تجاری خود را به روز کنند. به علاوه مؤسسات مالی آسیا مداخلات خاصی جهت مدیریت ریسک اعتباری انتها به انتها^{۲۶} طراحی کردند.

۲-۳. بازبینی استراتژی

علاوه بر انجام همه موارد مطروحه، بانکها باید استراتژیهای جدیدی را توسعه دهند که طیف وسیعی از عوامل بیرونی و داخلی را در بر بگیرد. روندهای مصرف کننده در حال ظهور شامل پذیرش بیشتر نسبت به کانالهای دیجیتال است، بویژه در میان افراد مسن و یا بخش روستایی که میل به دیجیتالیزه شدن در آنها کم بود. پس از این بحران، ممکن است کارکنان تمایل بیشتری به کار از راه دور داشته باشند، که بر همه چیز از هزینههای املاک و مستغلات و برنامه ریزی گرفته تا هزینههای فناوری تأثیر خواهد داشت؛ ضمن این که بانکها ممکن است در مدت زمان طولانی با سود پایین، کاهش نرخ بهره به دلیل فشار نظارتی و افزایش هزینههای عملیاتی به دلیل اقدامات جدید ایمنی مواجه شوند.

جمع بندی و نتیجه گیری

وضعیت معمول بنگاههای اقتصادی، بانکها و به طور وسیع عادات و نگرش مردم، رفتار و عادات مصرف آنها شبیه به هیچ یک از سالهای قبل از ظهور کرونا نخواهد بود؛ به منظور مقابله با چالشها و مشکلات ناشی از این بحران، مدیران اجرایی سازمانها و کسب و کارهای کوچک و بزرگ، باید خود را به راهکارها و ابزارهای چابک و منعطف مجهز کنند. پاسخ به مشکلات در دوران بحران تنها آغاز کار مدیران خواهد بود؛ بدیهی است کسب و کارهایی در دوران پساکرونا موفق خواهند بود که از کوششهای موفق در مواجهه با چالش حاضر الگو برداری کنند و آمادگیهای لازم را کسب کرده و به سلاحهای متعدد مجهز شده باشند و وسعت دید خود را به افقهای دورتری بگسترانند. به صورت کلی عنوان شده است که مدیران باید در تحول دیجیتال سازمان تسریع کنند؛ و اینکار باید با افزایش سطح انعطاف پذیری، اقدامات جسورانه بر پایه درک ریسکهای پیشرو و تعهد به رویکردی جامع نگر باشد.

علاوه بر مواردی که برشمردیم، توصیههایی هم مشخصاً برای مدیران مالی سازمانها وجود دارد که در شرایط بحرانی حاضر باید به آنها توجه کنند. (۱) مدلسازی جریان نقدی برای سه ماه آینده، (۲) رسیدگی به تعهدات کوتاهمدت سازمان، (۳) افزایش سطح همکاری با شرکای تامین مالی کننده، (۴) متنوع سازی منابع تامین مالی، (۵) ارزیابی نتایج اقدامات دولت بر سازمان و (۶) مدیریت دریافتهای از اهم این توصیهها هستند. در کنار این موارد سازمان باید به ریسک اختلالات زنجیره تامین در بلندمدت و مدیریت روابط سرمایه گذاران نیز بپردازد.

از مهم ترین چالشهای پیش روی مدیران در این دوران، می توان از برنامه ریزی مبتنی بر سناریوسازی^{۲۷} نام برد. این کار نقشه های ذهنی مدیران را به چالش می کشد و آنها را وادار می کند تا به شیوه ای متفاوت به موضوعات فکر کنند و حتی به موضوعاتی فکر کنند که تا به حال به آنها بی توجه بوده اند.

²⁶ End-to-end credit risk

²⁷ Scenario Planning

در راستای مقابله با آثار اختلال‌گر شیوع بیماری کرونا، برخی از بانک‌ها در آسیا واکنش‌های مناسبی از خود بروز دادند. برای مثال بانک‌های سنگاپور و کره جنوبی توانستند با طرح‌های ویژه خود به سرعت خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کنند. اکسنچر^{۲۸} در مطلبی با عنوان «نامه‌ای به مدیران عامل بانک‌های خرد و تجاری» جمع‌بندی از انتظاراتی که بانک‌ها با آنها مواجه هستند را ارائه کرده است. کاهش درآمدها، مدیریت اعتباری، نظارت بر کانال‌های دیجیتال ارائه خدمت و تعدیل در مدل عملیاتی و کنترل هزینه‌ها چهار زمینه‌ای هستند که انتظار می‌رود بانک‌ها به صورت ویژه به آنها بپردازند. البته این توجه باید با ارزیابی‌های داده محور همراه باشد و با اقدامات جدی در زمینه آموزش استفاده از کانال‌های دیجیتال همراهی شود. همچنین به بانک‌ها توصیه شده است تا در نحوه تعامل خود با مشتریان در بازه شش تا دوازده ماه آتی دقتی مضاعف داشته باشند؛ چرا که به عقیده این موسسه، مشتریان برای مدتی طولانی این شیوه رفتار را به یاد خواهند داشت.

- Accenture, Responding to Covid-19: An open letter to retail and commercial banking CEOs, 2020.
- BCG Henderson institute, Sensing and Shaping the Post-COVID Era, 2020.
- Deloitte, COVID-19 checklist: Practical steps for the immediate, midterm, and long term, 2020.
- Deloitte, Confronting the COVID-19 crisis: Actionable insights to help businesses respond and recover, 2020.
- Harvard business review, What Coronavirus Could Mean for the Global Economy, 2020.
- McKinsey, COVID19, March 30, 2020.
- McKinsey Global Banking Practice, Lessons from Asian banks on their coronavirus response, 2020.
- McKinsey Organization Practice, Facts and insights April 3, 2020.
- McKinsey & Company, The coronavirus effect on global economic sentiment, 2020.
- McKinsey & Company, Saving our livelihoods from COVID-19: Toward an economic recovery, 2020.
- McKinsey Digital, The digital-led recovery from COVID-19: Five questions for CEOs, 2020.
- The World Bank, The impact of COVID-19 (Coronavirus) on global poverty: Why Sub-Saharan Africa might be the region hardest hit, 2020.
- طاهرپور، جواد، سهیلی، حبیب، حاجی قربانی، مریم، گرامی، بهزاد، رضایی، صادق، خداپرست، یونس، رجبی، فاطمه، جهانفر، نیلوفر، نریمانی، سینا، درآمدی بر آثار شیوع ویروس کرونا بر اقتصاد ایران، معاونت امور اقتصادی و برنامه‌ریزی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، اسفند ۱۳۹۸.



آدرس: تهران، پاسداران، خیابان گل نبی، خیابان ناطق نوری، نبش مرمر، پلاک ۲۲، واحد ۷

تلفن: ۰۲۱-۲۲۸۷۹۷۲۵

irisviravision.com

