

ویروس کرونا و کسب و کار*

تاثیر ویروس کووید-۱۹ بر کسب و کارهای مختلف
و اقداماتی که باید به منظور مقابله با آن انجام شود

تاریخ انتشار: ۲۸ فوریه ۲۰۲۰

McKinsey
& Company

*این گزارش توسط موسسه مک کینزی ایجاد شده و موسسه
رشد سرمایه انسانی ایرانیان(رسا) در راستای مسئولیت
اجتماعی خود اقدام به ترجمه و توزیع آن نموده است



موسسه تحقیقات
و پژوهش‌های اقتصادی
و آموزش عالی
۹۳۳۸۴۳۱۱۷۰۷۲

بهبود سریع (کیس خوش بینانه)

- **اواخر فصل ۱** ۸۰ درصد فعالیت‌های اقتصادی در اکس-هویی چین به صورت قبل آغاز می‌شود، صنایع بزرگ در این امر پیشرو بوده و صنایع کوچک و متوسط با سرعت کمتری این مسیر را طی می‌کنند.
- استان هویی (به مرکزیت ووهان) در ماه مارس به دنبال اثربخشی اقدامات بهداشتی به حالت عادی برمی‌گردد.
- مراکز بیماری در شرق آسیا (کره جنوبی، ژاپن، سنگاپور) و اروپا (ایتالیا و ...) اوضاع را کنترل می‌کنند.
- **انتهای فصل ۲** مراکز بیماری در خاورمیانه کنترل می‌شوند. اعتماد به نفس مصرف‌کنندگان حتی در مراکز بیماری به دلیل کاهش میزان تلفات و کاهش رشد بیماری به حالت عادی برمی‌گردد و امید به گزینه‌های درمانی احیا می‌شود؛ تقاضای مصرف‌کنندگان بخصوص در برخی از صنایع خاص (از قبیل صنایع غذایی و ضروریات زندگی از طریق کانال‌های آنلاین) استمرار می‌یابد.
- **اواسط فصل ۲** اوج تعداد بیماری در کشورهای مختلف؛ شواهد نشان می‌دهند که ویروس در برابر تغییر فصل مقاوم نبوده و صنایع هواپیمایی، گردشگری و هتلداری به دنبال رفع محدودیت‌های سفر به کشورها به حالت عادی بازمی‌گردند.
- **انتقال بیماری درون کشورها کنترل می‌شود؛ اثرات اقتصادی عمدتاً محدود به فصل اول هستند.**

کساد و کاهش سرعت رشد جهانی (کیس مبنا)

- **انتهای فصل ۱** حرکت چین در مسیر بازگشت. ۸۰ درصد فعالیت‌های اقتصادی در اکس-هویی چین به صورت قبل آغاز می‌شود، صنایع بزرگ در این امر پیشرو بوده و صنایع کوچک و متوسط با سرعت کمتری این مسیر را طی می‌کنند.
- کاهش نسبی مصرف بخش خصوصی و صدور خدمات
- **ابتدای فصل ۲** چین در آستانه آغاز مجدد اکثر فعالیت‌ها تا فصل دوم. هویی در نتیجه اثربخشی اقدامات بهداشتی به حالت عادی بازمی‌گردد.
- شرق آسیا، خاورمیانه و اروپا، شاهد افزایش تعداد مبتلایان هستند که این امر بر رشد اقتصادی هر سه منطقه تأثیر می‌گذارد. در هریک از مناطق قرنطینه در سطح ملی، سازمانی با فردی اتفاق می‌افتد. در ابتدای فصل دوم برای نخستین بار این کشورها شاهد تعداد مبتلایان جدید در برخی از مناطق هستند. کشورهای جدیدی شاهد انتقال بیماری خواهند بود.
- **اواخر فصل ۲، فصل ۳** اعتماد به نفس مصرف‌کنندگان در فصل دوم و فصل سوم تضعیف می‌شود. احیای تقاضای مصرف‌کنندگان بستگی به تحولات بیماری دارد، با در نظر گرفتن مواردی همچون میزان مقاومت بیماری در برابر تغییر فصل و میزان تلفات.
- میزان تأثیر و بازگشت شرایط به حالت عادی در صنایع مختلف متفاوت است. به عنوان مثال در صنایع هوایی، گردشگری و هتلداری شرایط دیرتر از صنایع کالاهای مصرفی به حالت عادی بازمی‌گردد.
- **استمرار انتقال بیماری درون کشورها، کساد و کاهش رشد جهانی در سال ۲۰۲۰- در ابتدای سال میزان رشد از ۲/۵ درصد به ۱/۸ تا ۲/۲ درصد کاهش می‌یابد.**

فراگیری و رکود جهانی (کیس بدبینانه)

- **انتهای فصل ۱** ۸۰ درصد فعالیت‌های اقتصادی در اکس-هویی چین به صورت قبل آغاز می‌شود، صنایع بزرگ در این امر پیشرو بوده و صنایع کوچک و متوسط با سرعت کمتری این مسیر را طی می‌کنند.
- **ابتدای فصل ۲** استان هویی در نتیجه اقدامات بهداشتی به حالت عادی بازمی‌گردد و کنترل‌ها اثر می‌گذارند.
- **اواسط فصل ۲ تا انتهای فصل ۲** فراگیری و گسترش جهانی- کشورهای شرق آسیا، خاورمیانه و اروپا همگی شاهد رشد تعداد مبتلایان تا اواسط فصل ۲ و اثربخش نبودن اقدامات بهداشتی و کنترلی هستند. در اواسط فصل ۲ تا انتهای فصل ۲ برای نخستین بار شواهدی از کاهش تعداد مبتلایان جدید دیده می‌شود.
- **کووید-۱۹** در برابر اثرات فصل مقاوم بوده و یا میزان انتقال آن پیش از آنکه سیستم‌های بهداشتی قادر به تشخیص و پاسخگویی مناسب به آن باشند افزایش می‌یابد؛ در نتیجه بیماری به سایر قسمت‌های جهان منتقل می‌شود.
- **فصل ۴** ایجاد شوک تقاضایی گسترده و استمرار آن در اکثر ایام سال- کاهش مصرف بخش خصوصی، میزان صادرات و خدمات و سرایت به بازارهای مالی.
- اعتماد به نفس مصرف‌کنندگان همچنان پایین باقی می‌ماند اگرچه برخی از صنایع ممکن است زودتر احیا شوند؛ محدودیت‌های هوایی بین کشورها تا اواخر سال ۲۰۲۰ باقی می‌ماند.
- **انتقال بیماری به کشورهای جدید افزایش می‌یابد. فراگیری جهانی باعث ایجاد رکود جهانی شده و در عمده ایام سال این امر استمرار پیدا می‌کند.**

همه صنایع تأثیر می‌پذیرند، برخی از صنایع در فصل ۲ سال ۲۰۲۰ تا انتهای سال شاهد تأثیرات شدیدتری هستند

نظرات مقدماتی بر اساس کیس مبنا- ممکن است بر اساس نحوه تکامل کووید-۱۹ تغییر یابد



تجهیزات الکترونیک و نیمه‌رساناها



محصولات مصرفی



صنعت نفت و گاز



صنعت خودروسازی



صنعت هوایی



صنعت گردشگری و هتلداری

میزان پیش‌بینی شده اثرگذاری بر اساس زمان

طولانی‌ترین

زمان آغاز مجدد فعالیت‌ها در سطح جهان

اطلاعات کلیدی

| فصل ۲ | فصل ۲ | فصل ۳ | فصل ۳ | اواسط فصل ۳/ اوایل فصل ۴ | فصل ۴ |
|--|--|---|---|---|---|
| <p>ساختار فعلی بازار در حال تغییر است (از قبیل کشمکش‌های قبلی با اتحادیه‌ها، حرکت به سمت متنوع‌سازی زنجیره عرضه)، و ممکن است تا فصل ۲ تشدید شود. ووهان که یکی از مراکز نیمه‌رساناها و کابل‌های نوری بوده و یکی از مراکز کلیدی در زنجیره عرضه جهانی به شمار می‌رود می‌تواند بر سایر قسمت‌های صنعت تأثیر بگذارد.</p> <p>۲۸ درصد از صادرات کره جنوبی لوازم الکترونیک است که در صورت افزایش میزان انتقال بیماری در این کشور حتی با وجود از سرگیری فعالیت‌ها در چین می‌تواند منجر به ایجاد اختلالی در زنجیره عرضه شود.</p> <p>میزان احیا بر اساس زیربخش‌های صنعت متفاوت است مبتنی بر عواملی همچون تراکم کارکنان و انبارداری</p> | <p>کاهش تقاضای جهانی و اعتمادبه‌نفس مصرف‌کنندگان با تحت کنترل درآمدن بیماری بهبود می‌یابد.</p> <p>خرده‌فروشان با حاشیه سود کم در مراکز بیماری با کاهش شدید تقاضا و محدودیت‌های نیروی کار و نقدشوندگی مواجه می‌شوند که این شرکت‌ها (به‌خصوص شرکت‌های کوچک و متوسط) را در معرض تعدیل نیرو و یا کاهش حقوق کارکنان قرار می‌دهد.</p> <p>دولت‌ها ممکن است با استراتژی مداخله ورود کنند (از قبیل تعویق پرداخت پاداش‌های کارکنان).</p> <p>کاهش ریسک از طریق پیگیری استراتژی‌های آنلاین</p> | <p>ابهام و کاهش فعالیت‌های صنعت (کاهش ۲۰ درصدی تقاضای چین) به همراه محدودیت‌های سفر و گسترش اخیر بیماری به کشورهای منطقه خاورمیانه باعث کاهش قیمت‌ها شده است که ۵۰ درصد آن ناشی از کاهش سرعت رشد جهانی می‌باشد.</p> <p>اگرچه تأثیرات ناشی از بیماری سارس عمر کوتاهی داشتند، آغاز مجدد فعالیت‌های صنعت تا حد زیادی بستگی به بهبود بازارها و از سرگیری تقاضای چین می‌باشد چراکه چین دومین مصرف‌کننده نفت و بزرگترین واردکننده گاز طبیعی است (واردات چین ۱۰ درصد کاهش یافته است).</p> <p>قیمت‌های پایین‌تر در کوتاه‌مدت ممکن است باعث افزایش ناگهانی قیمت‌ها شود چراکه تقاضا به حالت اول بازگشته و کمبود عرضه رخ می‌دهد - شرکت‌ها می‌توانند برنامه‌های اقتضایی آماده نمایند.</p> | <p>نشانه‌هایی از گسترش بیماری در اروپا (دومین تولیدکننده بزرگ خودرو در دنیا، ۶/۱ درصد از کل نیروی کار اتحادیه اروپا) می‌تواند تأثیرات را مضاعف کند اگرچه که اقتصاد چین در حال آغاز مجدد فعالیت‌ها است. این امر ممکن است آسیب‌پذیری‌های فعلی صنعت را افزایش دهد (از قبیل تنش با اتحادیه‌ها، کاهش فروش)</p> <p>این شرایط ممکن است تا فصل ۳ ادامه پیدا کند و توانایی تغییر زنجیره عرضه را محدود کند.</p> <p>۹ درصد کل تولید خودروی چین در استان هوبی انجام می‌شود (شامل خودروسازان و قطعه‌سازان)، زنجیره ارزی جهانی تا زمانی که فعالیت‌های به شکل کامل از سر گرفته شود دچار اختلال خواهد شد.</p> | <p>ظهور مراکز جدید بیماری از قبیل ایران و کره جنوبی باعث افزایش ضررهای وارد شده به شرکت‌های آسیا و اقیانوسیه می‌شود. محدودیت‌های سفر باعث کاهش اعتمادبه‌نفس مصرف‌کنندگان شده و سیاست‌های شرکت‌ها در محدود کردن اجتماعات بزرگ و سفرهای غیرضروری به شدت بر صنعت تأثیر می‌گذارد.</p> <p>میزان تأثیر بر خطوط هوایی متفاوت است. خطوط هوایی کوچک‌تر با حاشیه سود و نقدینگی کمتر بیشتر در معرض ریسک هستند، اما شبکه بزرگ‌تر جهانی نیز در معرض خطر کاهش رشد و وسیع‌تر و پایدارتر است.</p> <p>پیش‌بینی می‌شود در صنعت گردشگری سفرهای محلی زودتر از سفرهای بین‌المللی احیا شوند (سفرهای محلی تقریباً ۲ ماه و سفرهای بین‌المللی تقریباً ۳ تا ۴ ماه)، البته این پیش‌بینی می‌تواند بر اساس نحوه تکامل بیماری تغییر یابد.</p> | <p>کاهش سفر از و به اکثر کشورهای آسیایی و برخی از مقاصد اروپایی (از قبیل فرانسه)، همراه با کاهش سرمایه‌گذاری در صنعت گردشگری چین (۲۷۷ میلیارد دلار، ۱۶ درصد از سرمایه‌گذاری جهانی در صنعت گردشگری در سال ۲۰۱۹)، کاهش احتمالی تقاضای جهانی (تا ۴۰ درصد کاهش خروجی ۲۰۲۰) تا زمانی که بیماری در مراکز اصلی بیماری کاهش یابد که احتمالاً این امر تا فصل چهارم ادامه خواهد یافت.</p> <p>بسیاری از کشورهای اتحادیه اروپا و آسیا و اقیانوسیه وابستگی زیادی به صنعت گردشگری دارند (۷ تا ۲۰ درصد از GDP)</p> <p>صنعت هتلداری ممکن است فعالانه افراد خود را آماده کرده و از آن‌ها محافظت نماید، کاهش تقاضا در کوتاه‌مدت را پیش‌بینی کرده و برای مدیریت اعتبار خود و بازبینی برنامه سالانه با پیش‌بینی تأثیرات بلندمدت خود را آماده کند.</p> |

تأثیرات کرونا بر بخش‌های مختلف به دلیل مشکلات لجستیک

کووید-۱۹ تبعاتی برای مسائل لجستیکی دارد که ممکن است تا انتهای سال استمرار پیدا کند

مرور کلی

بازار لجستیک جهانی (حمل‌ونقل، مدیریت دارایی‌ها، انبارداری، پردازش سفارشات و سایر فعالیت‌های زنجیره عرضه) ارزشی بالغ بر ۸-۱۲ تریلیون دلار معادل ۱۲ درصد GDP کل دنیا را به خود اختصاص می‌دهد.

- انواع حمل‌ونقل (جاده‌ای، ریلی، هوایی و دریایی) ۴ تا ۵ تریلیون دلار را به خود اختصاص می‌دهد
- آسیا و اقیانوسیه بزرگترین قسمت لجستیک جهانی را تشکیل می‌دهند (۴۵ درصد از درآمد بازار)

در حال حاضر وابستگی و اتکای دنیا به چین در تجارت بسیار بیشتر از سطح مشابه در سال ۲۰۰۳ (هنگامی که ویروس سارس فراگیر شده بود) می‌باشد. تجارت جهانی از ۷/۶ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۳ به ۱۹/۶ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۹ رسیده است.

از زمان فراگیری کووید-۱۹ بیشترین تأثیرات لجستیکی بر روی چین بوده است. فشارهای تقاضا در کنار چالش‌های زنجیره عرضه، باعث کاهش صادرات شده است. صنعت لجستیک با تأثیر گسترده‌تری مواجه است چراکه ظرفیت بلااستفاده از بین رفته و تأثیرات شدیدتری بر صورت‌های مالی شرکت‌ها داشته است. بسیاری از خطوط حمل‌ونقل دریایی خدمات خود را تعطیل کرده و از کشتی‌های کمتری استفاده می‌کنند.

با توجه به شیوع کرونا به کشورهای جدیدی در آسیا (از قبیل کره جنوبی و ژاپن) تأثیرات لجستیکی در سطح جهانی احتمالاً برای ماه‌های طولانی‌تری به طول خواهد انجامید حتی اگر این صنعت در چین احیا شود.

با احیای صنعت لجستیک ممکن است عرضه بیش از حد اتفاق بیفتد. شرکت‌های لجستیکی می‌توانند مجموعه‌ای از اقدامات را در نظر گرفته و اولویت‌بندی کنند تا ظرفیت انطباق خود با شرایط و احیای سریع خود را ایجاد نمایند.

ملاحظات مرتبط با صنایع خاص به دلیل شیوع کووید-۱۹

کووید-۱۹ تأثیرات گسترده‌ای بر صنایع لجستیکی داشته و پیچیدگی شرکت‌های لجستیکی را افزایش داده است. به عنوان مثال ۵۱,۰۰۰ شرکت در سراسر دنیا تأمین‌کنندگانی در کشورهایی دارند که کرونا در آن‌ها شیوع پیدا کرده است. بیش از ۸ شرکت پستی خدمات خود را به چین به حال تعلیق درآورده‌اند. شرکت‌های حمل‌ونقل دریایی به دلیل کاهش درآمدها و مزاد ظرفیت با زیان مواجه شده‌اند.



در حمل‌ونقل دریایی به دلیل شیوع کووید-۱۹ فعالیت‌ها کاهش قابل ملاحظه‌ای داشته است.

- ۴۶ درصد از حمل‌ونقل‌های برنامه‌ریزی شده از مسیر آسیا تا اروپا در ۴ هفته گذشته لغو گردیده است.

- ۸۰ درصد تجارت کالاها جهانی از لحاظ حجمی از طریق دریا انجام می‌شود
- ۹ مورد از شلوغ‌ترین بنادر تجاری در دنیا در چین (۷ مورد)، سنگاپور (۱ مورد) و کره جنوبی (۱ مورد) قرار دارند.

- کووید-۱۹ باعث از بین رفتن ۱/۷ میلیون TEA در صنعت حمل‌ونقل دریایی از ۲۳ فوریه شده است که معادل ۱ درصد حجم کل دنیا در سال ۲۰۱۹ می‌باشد؛ رشد صنعت حمل‌ونقل دریایی در سال ۲۰۱۹ معادل ۰/۷ درصد بوده است و بدان معنی است که تأثیر کووید-۱۹ تا حدی زیاد بوده که باعث از بین رفتن کل رشد جهانی در سال ۲۰۱۹ بوده است.

- این امر باعث کاهش ۳۵۰ میلیون دلاری درآمدها در هر هفته بوده است.



ظرفیت صنعت حمل‌ونقل هوایی به دلیل کاهش ظرفیت حمل‌ونقل کالاها از طریق هواپیماهای مسافربری (passenger belly) و افزایش تعرفه‌ها به دلیل افزایش تقاضا کاهش یافته است.

- passenger belly ۴۵ درصد از کل ظرفیت را در داخل چین و بیرون از آن تشکیل می‌دهد (پیش‌بینی می‌شود حمل‌ونقل هوایی در جهان در سال ۲۰۲۰ به دلیل کووید-۱۹، ۵ درصد کاهش پیدا کرده و بیش از ۷۰ مورد از خطوط هوایی تعداد پروازهای خود را کاهش دهند) که باعث افزایش تعرفه‌ها می‌شود.
- شاخص TAC از شانگهای به اروپا به نسبت شروع سال نو ۹ درصد افزایش پیدا کرده است.

- محدودیت‌های هوایی باعث ایجاد سفارشات از قبل رزرو شده و یا تعداد سفارش بیش از حد رزرو شده گشته است که شرکت‌ها قادر به انجام آن‌ها نیستند.
- تقاضا برای انتقال کالاها اضطراری از طریق خطوط هوایی افزایش یافته است (از قبیل تجهیزات پزشکی برای مدیریت بحران) و همچنین تقاضا از طرف شرکت‌های حمل‌ونقلی که نمی‌خواهند تأخیر داشته باشند نیز افزایش داشته است.

- به دلیل نیاز به افزایش میزان موجودی و همچنین اختلالات موجود در سایر روش‌های حمل‌ونقل، تعرفه‌های حمل‌ونقل هوایی افزایش یافته است. اختلالات حداقل تا ماه مارس پیش‌بینی می‌شود.



سرعت حمل‌ونقل زمینی به دلیل کاهش حجم ورودی‌ها و خروجی‌ها و همچنین کمبود کارکنان کاهش یافته است و پیش‌بینی می‌شود این کاهش در هفته‌ها و ماه‌های آینده در سطح دنیا رخ دهد.

- رانندگان قطار و کامیون با محدودیت‌های بیشتری از جانب کشورهای مختلف روبرو می‌شوند که حمل‌ونقل را محدود ساخته و باعث کاهش تعداد رانندگان می‌شود. کمتر از ۵۰ درصد از کارکنان صنعت حمل‌ونقل جاده‌ای در چین مشغول به فعالیت هستند و بسیاری از شرکت‌های حمل‌ونقل جاده‌ای به دلیل کمبود نیرو کار جدید نمی‌پذیرند؛ تعداد کامیون‌های موجود در برخی از مناطق چین به ۱۰ تا ۲۰ درصد رسیده است.
- این کاهش سرعت باعث موجودی بیش از حد در برخی از بنادر از قبیل شانگهای، نینگبو و ژینگان شده است.

- صنعت حمل‌ونقل ریلی تاکنون اختلالات کمتری را تجربه کرده است و وابستگی به صنعت ریلی برای حمل‌ونقل به مناطق دوردست افزایش یافته است.
- با وجود افزایش تقاضا برای حمل‌ونقل از طریق خطوط ریلی ظرفیت این قسمت زیاد نبوده و به دلیل کمبود راننده محدودیت وجود دارد.

تغییرات عمومی نیز در سیاست‌ها رخ داده است و بسیاری از تأمین‌کنندگان سیاست‌های فسخ سختگیرانه‌تری را وضع نموده‌اند و فقط حمل‌ونقل‌هایی را انجام می‌دهند که کل ظرفیت وسایل حمل‌ونقل را پر کند.

امید می‌رود که ...

کووید-۱۹ تأثیراتی بر لجستیک جهانی داشته است که این تأثیرات برای اصلاح نیاز به زمان نسبتاً طولانی دارد. زمان اصلاح برای صنعت لجستیک به نسبت سایر صنایع بیشتر است.

- فعالیت‌های معمول لجستیک به احتمال زیاد در چین تا ماه آوریل به حالت عادی بازمی‌گردد.

بنادر سایر کشورها تاکنون گزارشی از کاهش حجم فعالیت‌ها نداشته‌اند اما این اتفاق ممکن است در هفته‌های آینده بیفتد چراکه کشتی‌های آسیایی ممکن است با کانتینرهایی از چین نرسند.

حجم کانتینرهای ورودی به بنادر دریایی آمریکا ۱۲/۹ درصد در فوریه نسبت به ۲۰۱۹ و ۹/۵ درصد در ماه مارس نسبت به ۲۰۱۹ کاهش دارد.

شرکت‌های سخت‌افزارهای تکنولوژیک محصولات خود را به مکان‌های تولید جایگزین تحویل می‌دهند (از قبیل ویتنام).

برخی از خطوط هوایی شروع به استفاده از هواپیماهای مسافربری برای حمل کالا نموده‌اند تا بدین طریق بخشی از کمبود ظرفیت را جبران نمایند.

شرکت‌های لجستیکی باید:

- با مشتریان خود به منظور شناسایی و فهم موارد زیر تلاش کنند: محدودیت‌های کلیدی که بر فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده تأثیر می‌گذارد، تأثیرات بر ظرفیت تقاضا بر اساس نیازهای استراتژیک و عملیاتی
- قادر باشند پیش‌بینی نمایند چه زمانی و کجا به ظرفیت نیاز است و منابع خود را به صورت مستمر تخصیص دهند تا با تغییرات موقعیتی خود را تطبیق دهند و ظرفیت خود را برای پاسخ به افزایش تقاضا در نتیجه بهبود اوضاع سایر صنایع افزایش دهند.

اقداماتی که باید در پاسخ به کووید-۱۹ بررسی شوند

چک‌لیست برنامه‌ریزی برای کووید-۱۹

حفاظت از کارکنان

- از محافظه‌کارانه‌ترین دستورالعمل‌های منتشر شده از سوی نهادهای بهداشتی محلی و جهانی پیروی نمایید (از قبیل سازمان بهداشت جهانی)
- با کارکنان به شکل مستمر و به شیوه مناسب ارتباط برقرار نموده و با ارائه راهنمایی‌های بهداشتی مناسب از کارکنانی که به ویروس مبتلا شده‌اند حمایت نمایید.
- از به‌گزینی فعالیت‌های سایر سازمان‌ها استفاده نمایید (به عنوان مثال برخی از سازمان‌ها سفر به همه کشورهایی که مراکز بیماری هستند را ممنوع نموده‌اند)

یک تیم میان‌بخشی برای واکنش به کووید-۱۹ تشکیل دهید

- تیم ایجاد شده می‌بایستی میان‌بخشی بوده و مدیران ارشد در آن حضور داشته باشند
- ۵ جریان کار را مشخص کنید: الف) کارکنان، ب) بررسی فشارهای مالی و برنامه‌ریزی اقتضائی، ج) زنجیره تأمین، د) بازاریابی و فروش، ه) سایر حوزه‌ها
- برای هر یک از بخش‌های فوق مبتنی بر سناریوهای برنامه‌ریزی شده اهداف ۴۸ ساعته و یک هفته‌ای تعریف کنید
- یک نظم مشخص برقرار نموده و بر نتایج و خروجی‌ها متمرکز شوید و از برگزاری جلسات بدون نتیجه خودداری نمایید
- خروجی‌های حداقلی موفق در زمینه‌های ذکر شده ارائه دهید: الف) تهیه لیستی از اقدامات کلیدی در ۶ هفته آینده؛ ب) یک برنامه یک صفحه‌ای برای هر یک از جریان‌های فوق؛ ج) داشبورد پیشرفت اقدامات؛ د) نقشه تهدیدها

اهداف هر یک از جریان‌های کاری (به غیر از کارکنان که پیش از این اشاره گردید)

بررسی فشارهای مالی و برنامه‌ریزی اقتضائی

- سناریوهایی متناسب با شرکت خود ایجاد نمایید- دربرگیرنده مسائلی همچون کاهش رشد جهانی در بازه‌های زمانی مختلف؛ شناسایی سناریوی برنامه‌ریزی اصلی
- متغیرهایی که بر روی درآمد و هزینه اثر می‌گذارند را شناسایی نمایید. در هر سناریو اعداد ورودی را برای هر یک از متغیرها از طریق تحلیل نظرات خیران تألیف کنید
- در هر سناریو ترانزنامه، صورت سودوزیان و جریان نقدی را مدلسازی کنید؛ محرک‌های ورودی را که می‌تواند نقدشوندگی را هدایت کند شناسایی نمایید
- فعالیت‌هایی را به منظور ایجاد ثبات در سازمان در هر یک از سناریوها شناسایی کنید (از قبیل کاهش هزینه‌ها، بهینه‌سازی پرتفو از طریق کاهش سرمایه‌گذاری و ...)

حمایت از مشتریان

- از مشتریان خود حمایت کنید (به عنوان مثال حذف جریمه لغو سفارشات، مدل‌های سفارش منعطف و ...)
- وفاداری مشتریان خود را حفظ نمایید (از قبیل تخفیف‌های فوق‌العاده و بسته‌های وفاداری)

زنجیره تأمین (توضیحات تکمیلی‌تر در قسمت بعدی ارائه شده است)

- میزان و زمان‌بندی ارتباط با مناطقی که در آن‌ها کرونا شیوع یافته است را مشخص کنید
- اقدامات فوری را به منظور ایجاد ثبات انجام دهید (سه‌ماهه‌بندی اجزای کلیدی، بهینه‌سازی جایگزین‌ها، پیش‌سفارش ظرفیت حمل‌ونقل ریلی و هوایی، افزایش اولویت در تولید تأمین‌کننده، حمایت از آغاز مجدد فعالیت‌های تأمین‌کنندگان
- فعالیت‌های میان‌مدت و بلندمدت برای ایجاد ثبات (برنامه‌ریزی تقاضا و بهینه‌سازی شبکه، تسریع بررسی تأمین‌کنندگان جایگزین، افزایش انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری زنجیره تأمین)

بازاریابی و فروش

- اقدامات فوری برای ایجاد ثبات (برنامه‌ریزی دارایی‌ها، تغییرات قیمتی کوتاه‌مدت، ارائه تخفیف)
- اقدامات میان‌مدت و بلندمدت برای ایجاد ثبات (سرمایه‌گذاری و هدف‌گیری بخش‌های کوچک اما مهم بازار با رشد بلندمدت)
- بررسی استراتژی آنلاین و استراتژی خرید حضوری (به عنوان مثال هم‌اکنون در چین عبورمورور زیادی برقرار نیست اما تقاضای آنلاین زیادی وجود دارد که در چنین موقعیتی سرمایه‌گذاری بیشتر در فعالیت‌های آنلاین ضروری است)

برنامه اقدام برای تیم مدیران ارشد

- پروتکل‌هایی برای فعال‌سازی فازهای مختلف اقدامات تعریف نمایید (از قبیل برنامه‌ریزی اقتضائی به تنهایی، اقدامات جامع و ...)
- ملاحظات کلیدی: شفاف بودن تصمیم‌گیرنده اصلی، نقش هر یک از اعضای تیم، اقدامات و سرمایه‌گذاری‌های موردنیاز برای اجرای برنامه‌ها

نشان دادن هدف

- تا حد امکان از تلاش‌های فراگیر پشتیبانی و حمایت نمایید

اقدامات زنجیره تأمین که به منظور مقابله با کووید-۱۹ باید بررسی شود

| اقدامات فوری (۲-۴ هفته) | اقدامات میان مدت (۲-۴ ماه) |
|--|--|
| <p>درک مخاطرات</p> <p>۱. قسمت‌های کلیدی را مشخص نموده و ریسک‌های هر یک را تعیین نمایید. ۲. ضربه‌گیرهای دارایی‌های فعلی را تعیین نمایید. ۳. مبدأ تأمین اقلام را به منظور شناسایی میزان ریسک مشخص نمایید. ۴. از سناریونویسی برای فهم تبعات مالی و عملیاتی در صورت تعطیلی طولانی مدت فعالیت‌ها استفاده نمایید. ۵. به کمک برنامه‌ریزی عملیات و فروش علائم تقاضای ۳ تا ۶ ماهه را مشخص نمایید تا میزان مواد اولیه مورد نیاز را برآورد کنید.</p> | <p>بهبود مستمر ثبات تأمین مواد اولیه</p> <p>ارزیابی گزینه‌های جایگزین برای همه مواد اولیه‌ای که در تسریع قرار گرفته‌اند - میزان دسترسی به تأمین‌کنندگان، هزینه‌های اضافی به دلیل لاجستیک، تعرفه‌ها، برآورد افزایش قیمت قطعات بهبود فرآیند شناسایی تقاضا حمایت مستمر از تأمین‌کنندگان کوچک و متوسط در مشکلات مالی ارزیابی ریسک‌های منطقه‌ای برای تأمین‌کنندگان فعلی و پشتیبان</p> |
| <p>اقدامات مورد نیاز در پاسخ به کاستی‌های پیش‌بینی شده</p> <p>۶. شناسایی منابع جایگزین ۷. تغییر نحوه حمل‌ونقل ۸. بهینه‌سازی میزان تولید با تعیین بیشترین حاشیه سود و انجام هزینه-فایده ۹. همکاری با همه گروه‌ها و استفاده مشترک از ظرفیت حمل‌ونقل، منابع جایگزین و ... ۱۰. پیگیری تمدیدهایی که برای زمان انجام سفارشات ایجاد می‌شود و ارزیابی ظرفیت‌های خود با توجه به تعهدات تأمین‌کننده ۱۱. Use after sales stock as bridge to keep production running</p> | <p>طراحی زنجیره تأمین انعطاف‌پذیر و دارای تاب‌آوری برای آینده</p> <p>ایجاد واحد ریسک زنجیره تأمین دیجیتال‌سازی فرآیندها و ابزارها به منظور یکپارچگی با تقاضا، عرضه و برنامه‌ریزی ظرفیت طراحی شبکه تأمین جدید برای تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری مدون نمودن فرآیندها و ابزارهای ایجاد شده در مرحله مدیریت بحران تبدیل مدیریت بحران به فرآیند مدیریت ریسک</p> |
| <p>شناسایی منابع مورد نیاز برای آغاز مجدد فعالیت‌ها</p> <p>۱۲. هماهنگی با تأمین‌کنندگان به منظور تولید تجهیزات بهداشتی و ایمنی شخصی برای خطوط تولید (از قبیل عینک، دستکش و ماسک) ۱۳. همکاری با تیم‌های مدیریت بحران و اعلام شفاف موارد مرتبط با نگرانی‌های شیوع بیماری ۱۴. بررسی اقدامات کوتاه‌مدت به منظور ایجاد ثبات برای تأمین‌کنندگان (از قبیل وام کم‌بهره به منظور ایجاد امکان آغاز مجدد سریع‌تر فعالیت‌ها)</p> | <p>ایجاد همکاری با شرکای بیرونی</p> <p>همکاری با دولت برای شناسایی مزایای مالیاتی بالقوه همکاری با سرمایه‌گذاران و سایر ذی‌نفعان به منظور ایجاد شفافیت درباره شرایط و کمک گرفتن از آنان</p> |
| <p>شناسایی سایر گزینه‌ها</p> <p>۱۵. شناسایی بخش‌هایی از زنجیره تأمین که می‌توان محل آن را تغییر داد ۱۶. شناسایی راه‌هایی برای تسریع شناسایی تأمین‌کنندگان جایگزین و یا تأمین داخلی موارد مورد نیاز ۱۷. تهیه لیست کوتاهی از تأمین‌کنندگان در صورت نیاز به استفاده از تأمین‌کننده جایگزین</p> | |