

McKinsey
& Company

الشرق الأوسط

ماكنزي بالعربي

العدد الثالث
يناير 2021

نتعاون مع قادة من مختلف القطاعات لتسريع وتيرة النمو، وبناء شركات الأعمال والمؤسسات، وصقل المواهب الواعدة

50+

لغة

مستخدمة في
مكاتبنا بالشرق
الأوسط

نحرص على مساعدة المنطقة في تحقيق النمو منذ عام 1957، وبناء شركات رائدة في القطاعات الرئيسية، وتعزيز كفاءات أجيال المستقبل. وبفضل جذورنا المحلية المتأصلة وانتشارنا العالمي واستثمارنا المتميز في المعرفة، ترسخت أعمالنا في عدة مواقع: أبوظبي، والقاهرة، والدوحة، ودبي، وكراتشي، والكويت، والمنامة، والرياض.

600+

مستشار

يعملون في
مكاتبنا بالشرق
الأوسط

3000+

مشروع

تم إنجازه في
المنطقة منذ
عام 2000

جدول المحتويات

مقدمة	4
متى تنتهي جائحة كوفيد-19؟	6
في ظل هذه الظروف الاستثنائية، كيف بإمكان القادة إدارة مؤسساتهم	13
معاودة التفكير في المرونة: أولويات الحكومات العشر	20
تعافي الإنفاق السياحي خلال جائحة كوفيد-19 بالأرقام	23
هل تتعافى مراكز الخطوط الجوية من آثار كوفيد-19؟	29
كيف يغير كوفيد-19 سلوك المستهلكين، حالياً وإلى الأبد؟	36
آلية مسارعة تجار التجزئة في الشرق الأوسط وإفريقيا بالاستفادة من مقدرات التجارة الإلكترونية: عوامل حتمية في الوضع الطبيعي، اليوم وغداً	42
ابق حاضراً، ولكن غير مطلوب: كيف يدير آلان بجاني مهامه القيادية في ظروف لم تكن متوقعة	54



مقدمة

[العشر](#) تلك الأولويات التي بوسعها تشكيل مجتمعات وحكومات أكثر مرونة وتأقلماً، مع تنشيط كافة المقدرات الأساسية للقطاع العام.

ومن ثم، نقدم نظرة شاملة وتحليلاً لتعافي السياحة العالم، باعتبارها من أشد القطاعات تأثراً بالسلب. فيقدر مقال ["تعافي الإنفاق السياحي خلال جائحة كوفيد-19 بالأرقام"](#) حجم التراجع الإجمالي ما بين 3 إلى 8 تريليون دولار، قبل أن تعود معدلات الإنفاق السياحي إلى المستويات التي كانت عليها قبل تفشي الجائحة. ومن جانبه، يبين ["هل تتعافى مراكز الخطوط الجوية من آثار كوفيد-19؟"](#) أن نموذج مراكز الخطوط الجوية سيبقى فاعلاً عقب الأزمة، ولكن الخطوط الجوية مضطرة إلى تحديث استراتيجياتها للعمليات والشبكات.

لقد كان للاعتماد على التكنولوجيا تبعات مهمة للغاية في التجارة العالمية. وفي ["آلية مسارعة تجار التجزئة في الشرق الأوسط وإفريقيا بالاستفادة من مقدرات التجارة الإلكترونية: عوامل حتمية في الوضع الطبيعي، اليوم وغداً"](#) تسليط الضوء على

يسرنا أن نقدم لكم العدد الثالث من مجلة ماكنزي بالعربي، والذي نَعنى فيه باستعراض سبل تحقيق التعافي الكامل والعودة إلى معدلات النمو المنشودة في حقبة ما بعد جائحة فيروس كورونا المستجد.

ونستهل هذا العدد الجديد بمقال يتناول السؤال الأشد إلحاحاً: ["متى تنتهي جائحة كوفيد-19؟"](#) هناك عدة لقاطات قيد الإنتاج، بعدما حققت تجاربها نتائج أولية مبشرة للغاية، ومنها ما تحصل بالفعل على اعتماد استخدامه. وعندئذ، من المرجح أن ينتقل التركيز الآن إلى مدى سرعة ونجاح توزيع اللقاحات، في مسعى سوف يعد ومن دون شك أكبر مبادرات الصحة العامة التي عرفها التاريخ.

وفي العدد مقالات تتناول جوانب التأقلم والمرونة والتكيف. فيناقش ["في ظل هذه الظروف الاستثنائية، كيف بإمكان القادة إدارة مؤسساتهم"](#) ضرورة امتلاك القادة نماذج تشغيلية جديدة صالحة لسرعة التجاوب مع بيئة متغيرة باستمرار. بينما يبرز ["معاودة التفكير في المرونة: أولويات الحكومات"](#)

لمجموعة ماجد الفطيم، وأثر ذلك التحول في تعامل المجموعة مع جائحة كورونا المستجد.

أملنا أن يجد القراء الأعزاء في محتوى العدد الجديد كل الفائدة وما يحفزهم على التفكير بأفق أكر في موضوعاته، ونتطلع دوماً إلى تقديم كل جديد ونحن نستقبل عاماً جديداً ونتأقلم مع وضع طبيعي جديد بدوره.

كل عام وأنتم بخير

دور الإغلاق الصحي في تغيير توجهات المستهلكين وإحداث نقلة رئيسية أدت إلى اعتماد أنشطة التسوق وعقد الاجتماعات والتعلم على المنصات الإلكترونية الرقمية.

وأخيراً، يسعدنا أن يشتمل العدد على مقابلة حصرية مع آلان بجاني. تحت عنوان [”ابق حاضراً، ولكن غير مطلوب: كيف يدير آلان بجاني مهامه القيادية في ظروف لم تكن متوقعة“](#)، دور التحول الرقمي عبر خمسة أعوام في مساعدة الرئيس التنفيذي



متى تنتهي جائحة كوفيد-19؟

هل ستم العودة إلى الحالة الطبيعية بحلول فصل الربيع؟ وهل ستتحقق المناعة الجماعية بحلول فصل الخريف؟ قمنا بتقييم الاحتمالات حتى نهاية عام 2021.

تأمل العديد من البلدان أن يقوم اللقاح بالجزء الأكبر من العمل المطلوب لتحقيق المناعة الجماعية. عندما يتم الوصول إلى هذه النهاية، فإن الإجراءات الصحية العامة الطارئة التي تم تبنيها في عام 2020 لن تبقى ضرورية. وفي حين يمكن أن تكون هناك حاجة لإعادة إعطاء اللقاح بشكل منتظم قد يكون مشابهاً للقاحات الإنفلونزا السنوية، إلا أن خطر انتقال العدوى على نطاق واسع سوف يزول.

— الانتقال إلى شكل من أشكال الحياة الطبيعية. ستحدث النهاية الثانية (والتي من المحتمل أن تحدث قبل الأولى) عندما يصبح بالإمكان استئناف جميع جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية تقريباً دون خوف من معدل الوفيات المستمر (أي عندما لا يظل معدل الوفيات في بلد ما أعلى من المتوسط التاريخي له) أو من التأثيرات

في عام 1920، كان العالم الذي أنهكته الحرب العالمية الأولى وأصابته جائحة الإنفلونزا الإسبانية عام 1918 يسعى بشدة إلى تجاوز المعاناة والمأساة والبدء بإعادة الحياة إلى مجاريها. وحسب تعبير وارين جي هاردينغ، كان الناس يسعون إلى "العودة إلى الوضع الطبيعي". واليوم، تجد كل دولة نفسها تقريباً في وضع مماثل.

مرت أكثر من ثمانية أشهر على جائحة فيروس كورونا، التي تسببت بأكثر من 900 ألف حالة وفاة¹، ويتطلع الناس حول العالم إلى النهاية. حسب رأينا، هناك تعريفان مهمان "للنهاية"، ولكل منهما جدول زمني منفصل:

— نهاية وبائية عندما تتحقق المناعة الجماعية. ستحدث النهاية الأولى عندما تصبح نسبة سكان المجتمع الذين يتمتعون بالمناعة ضد فيروس كورونا كافية لمنع انتقاله على نطاق واسع.

بقلم

سارون شاروميليند
ومات كريفن
وجيسكا لامب
وآدم سابو
ومات ويلسون

23 نوفمبر 2020

¹ مركز مصادر فيروس كورونا، كلية الطب في جامعة جونز هوبكنز، 18 سبتمبر 2020، Coronavirus.jhu.edu.

- وصول لقاحات كوفيد-19 وفعاليتها واعتمادها، والتي تعدّ أهم العوامل المؤثرة في الجدول الزمني للمناعة الجماعية²
 - مستوى المناعة الطبيعية لدى الناس جراء التعرض لفيروس كورونا. وفقاً لتقديراتنا، فقد يتمتع ما بين 90 مليون و300 مليون شخص على مستوى العالم بالمناعة الطبيعية³
 - احتمال حدوث مناعة متقاطعة جراء التعرض لفيروسات كورونا الأخرى⁴
 - احتمال حدوث مناعة جزئية جراء أخذ لقاحات أخرى، مثل لقاح عصيات كالميت غيران (BCG) لمرض السل⁵
 - الاختلافات الإقليمية في طرق اختلاط الناس، والتي من شأنها أن تُنتج عتبات مختلفة للمناعة الجماعية
- إذا اعتبرنا أن المتغيرات الأولى هي الأكثر أهمية، أي وصول اللقاحات وفعاليتها واعتمادها، فإننا نرى أربعة سيناريوهات معقولة لفعالية اللقاح واعتماده، موضحة في الشكل 6.1 إن الجمع بطرق مختلفة بين هذين العاملين سيؤدي إلى مستويات مختلفة من المناعة المكتسبة، مما يشير إلى مستوى المناعة الطبيعية اللازمة للوصول إلى المناعة الجماعية في كل سيناريو. ومن الممكن الجمع بين الفعالية والاعتماد بطرق أخرى تتجاوز تلك الموضحة في الشكل.
- تؤثر المتغيرات الأخرى أيضاً بشكل كبير على الجدول الزمني لتحقيق المناعة الجماعية (يرجى الاطلاع على الشريط الجانبي، "العوامل الرئيسية التي تؤثر على الجدول الزمني للمناعة الجماعية").

الصحة طويلة الأمد لفيروس كورونا. سيتم تمكين هذه العملية من خلال بعض الأدوات مثل إعطاء اللقاح لفئات المجتمع الأكثر عرضة للخطر وإجراء الاختبارات بشكل سريع ودقيق وتحسن العلاجات والاستمرار في تعزيز الاستجابات الصحية العامة. لن يبدو الوضع الطبيعي القادم مثل الوضع القديم تماماً، فقد يكون مختلفاً بطرق مفاجئة، مع سيناريوهات غير متوقعة، وسيتم الوصول إليه تدريجياً، ولكن الانتقال سيسمح باستئناف العديد من المظاهر المألوفة، مثل السفر الجوي والمتاجر المزدحمة والمصانع الصاخبة والمطاعم الممتلئة وصلات الألعاب الرياضية التي تعمل بكامل طاقتها.

كلا النهائيتين مرتبطتان ببعضها بالطبع، ولكن ليس بشكل خطي. على أبعد تقدير، ستحدث العودة إلى الوضع الطبيعي عندما تتحقق المناعة الجماعية. ولكن في المناطق القوية من ناحية الإجراءات الصحية العامة، من المحتمل أن تعود الحياة إلى طبيعتها بشكل أبكر بكثير من النهاية الوبائية للجائحة.

يختلف الجدول الزمني للوصول إلى النهاية حسب المنطقة. سنشرح في هذا المقال المعايير التي تعدّ بمثابة عوامل رئيسية في تحديد وقت الوصول إلى كل من النهائيتين. في الولايات المتحدة ومعظم البلدان الأخرى ذات الاقتصاد المتطور، من المرجح أن يتم الوصول إلى النهاية الوبائية في الربع الثالث أو الرابع من عام 2021، مع إمكانية العودة إلى الوضع الطبيعي في وقت أقرب من ذلك، ربما يكون في الربع الأول أو الثاني من عام 2021. كل يوم له أهميته. وبالإضافة إلى نفاذ الصبر الذي يشعر به معظم الناس حيال استئناف الحياة الطبيعية، فكلما طالبت الفترة السابقة لإزالة القيود المفروضة على الاقتصاد، كلما ازداد الضرر الاقتصادي.

النهاية الوبائية

أرجأت معظم الدول أملها في تحقيق المناعة الجماعية لحين وصول اللقاح. عندما تتحقق المناعة الجماعية، يمكن أن تتوقف الإجراءات الصحية العامة المستمرة المتخذة ضد فيروس كورونا دون خوف من عودة انتشاره. سيختلف توقيت حدوث النهاية حسب البلد وسيتأثر بعدد من العوامل:

² يمكن أيضاً للأجسام المضادة التي تنبئ الفيروسات أن تمنح المناعة ولكن من غير المرجح أن يتم استخدامها على نطاق كافٍ لتحقيق المناعة الجماعية عند أعداد كبيرة من السكان.

³ من أجل الحسابات والمصادر، يرجى الاطلاع على الشريط الجانبي، "العوامل الرئيسية التي تؤثر على الجدول الزمني للمناعة الجماعية".

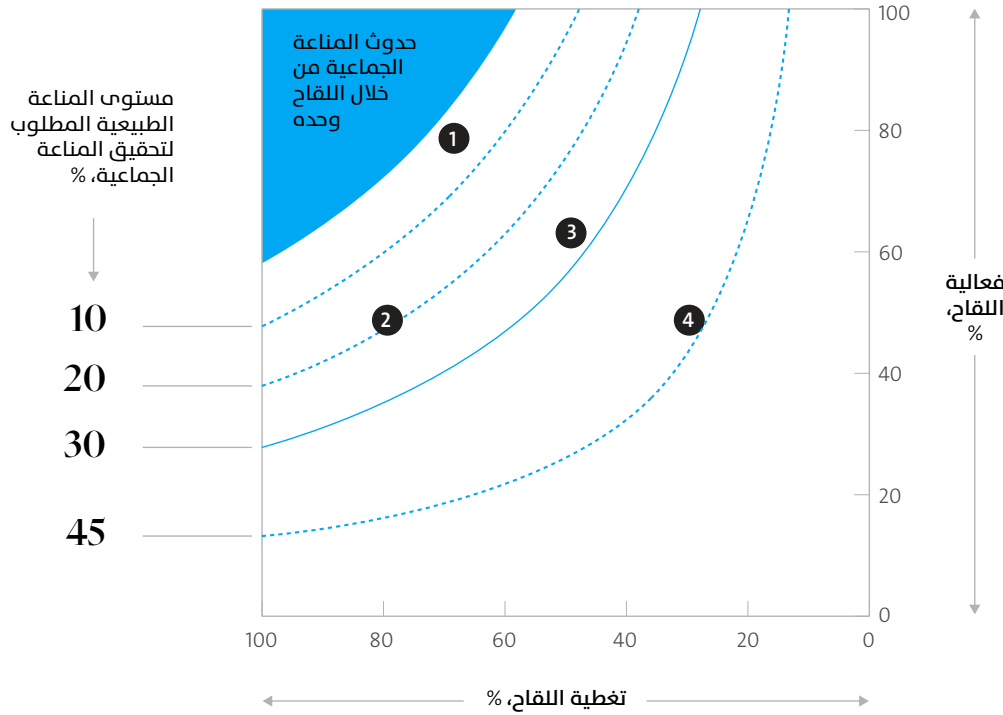
⁴ خوسيه ماتيبوس وزملاؤه، "المحددات المستضدية للخلايا التائية الانتقائية والمقاطعة لفيروس كورونا عند الأشخاص الذين لم يتعرضوا له"، مجلة ساينس، 4 أغسطس 2020، science.sciencemag.org.

⁵ مارثا كي بيرغ وزملاؤها، "لقاح عصيات كالميت غيران (BCG) لمرض السل يتنبأ بتسطيح منحنى انتشار فيروس كورونا"، مجلة ساينس أدفانس، أغسطس 2020، العدد 6، الرقم 32، advances.sciencemag.org.

⁶ تتحقق المناعة الجماعية لفيروس كورونا بمجرد أن يتمتع 58% من إجمالي السكان بالمناعة، وذلك اعتماداً على عدد التكاثر الأساسي (R0) عندما تساوي قيمته 2.4. تم حساب عتبة المناعة الجماعية على أنها 1 - (R0/1).

تعدّ فعالية اللقاح وتغطيته من العوامل المهمة، فاللقاح قد لا يؤدي وحده إلى تحقيق المناعة الجماعية.

سيناريوهات المناعة لفيروس كورونا¹



4 السيناريو التشاؤمي

تكون الفعالية مستوفية للحد الأدنى المطلوب للحصول على الموافقة، ولكن الجمهور متردد في اعتماد اللقاح بشكل مشابه لاعتماد لقاحات الإنفلونزا من قبل البالغين الأصحاء، مع تغطية منخفضة نسبياً

3 السيناريو الوسطي

تكون الفعالية فوق الحد الأدنى المطلوب للحصول على الموافقة، ولكنها أقل من فعالية اللقاحات الشائعة عند الأطفال، وتكون التغطية مماثلة لتغطية لقاح الإنفلونزا

2 سيناريو التغطية المرتفعة

تكون الفعالية مستوفية للحد الأدنى للحصول على الموافقة، وتقارب التغطية من تغطية اللقاحات الشائعة عند الأطفال

1 السيناريو التفاؤلي

تكون الفعالية قريبة من فعالية اللقاحات الشائعة عند الأطفال، إذ تقارب التغطية من 70% (نسبة الذين شاركوا في استطلاع وعبروا عن رغبتهم في تلقي اللقاح خلال 3 أشهر من توفره)

¹تحقق المناعة الجماعية لفيروس كورونا بمجرد أن يتمتع 58% من إجمالي السكان بالمناعة، وذلك اعتماداً على عدد التكاثر الأساسي (R0) عندما تساوي قيمته 2.4. تم حساب عتبة المناعة الجماعية على أنها 1 - (R0/1). المصدر: إدارة الغذاء والدواء الأمريكية، استبيان ماكينزي حول كوفيد-19، 17 يوليو 2020

يمكن أن يتم توزيع اللقاح على نسبة كافية من السكان لتحفيز حدوث المناعة الجماعية خلال أقل من ستة أشهر. سيتطلب ذلك التوافر السريع لمئات ملايين جرعات اللقاح، ووجود سلاسل الإمداد والتوريد العاملة لتزويد اللقاحات، ورغبة الناس في الحصول عليها خلال النصف الأول من عام 2021. نعتقد أن كل هذه التوقعات معقولة، وذلك بناءً على البيانات العامة الصادرة من الشركات المصنعة للقاحات ونتائج الاستبيانات حول ثقة المستهلكين باللقاحات.⁷

بناءً على قراءتنا للوضع الحالي للمتغيرات والتطور المحتمل لها خلال الأشهر المقبلة، فإننا نقدر أن الوقت الأرجح لتحقيق المناعة الجماعية في الولايات المتحدة هو في الربع الثالث أو الرابع من عام 2021. وكما كتبنا في شهر يوليو 2020، قد يحصل أحد اللقاحات أو أكثر على ترخيص للاستخدام الطارئ من إدارة الغذاء والدواء الأمريكية قبل نهاية عام 2020 (أو أوائل عام 2021) ومنح طلب ترخيص بيولوجي (الذي يُعرف أيضاً باسم الموافقة) خلال الربع الأول من عام 2021.

⁷ جو مايرز، "3 من كل 4 بالغين حول العالم يقولون إنهم سيأخذون لقاح كوفيد-19"، المنتدى الاقتصادي العالمي، 1 سبتمبر 2020، weforum.org.

العوامل الرئيسية التي تؤثر على الجدول الزمني للمناعة الجماعية

الإصابة. هناك معادلة أساسية لتقدير هذه العتبة عن طريق طرح مقلوب عدد التكاثر الأساسي من واحد.⁷

ولكن من الناحية العملية، فإن عتبة المناعة الجماعية معقدة وتختلف باختلاف الأوساط. تعتمد المعادلة على عدة افتراضات عامة، من بين هذه الافتراضات أن كل فرد من السكان يختلط بشكل عشوائي مع كافة أفراد المجتمع الآخرين. ولكن في الواقع، يختلط الناس غالباً مع الآخرين الذين يتشابهون معهم في أنماط تفاعلهم. ويكون لدى الفئات السكانية ذات التفاعلات الأقل عتبات أقل لتحقيق المناعة الجماعية من عتبات الفئات التي لديها تفاعلات أكثر. يمكن أن تكون العتبة الإجمالية التقديرية لتحقيق المناعة الجماعية أقل مما ستكون عليه إذا أخذنا في الاعتبار أن الفئات السكانية ذات التفاعلات الأقل قد تؤدي إلى انخفاض العتبة الإجمالية، وأن الفئات السكانية ذات التفاعلات الأكثر قد أصيبت بالأصل بالعدوى بشكل غير متناسب.⁸

إن العديد من علماء الأوبئة الذين يقومون ببناء نماذج ديناميكية لفيروس كورونا تتضمن عدم تجانس الاختلاط بين السكان يتوقعون أن تكون العتبات اللازمة لتحقيق المناعة الجماعية أقل مما كان يعتقد سابقاً. وتتوقع العديد من النماذج أن تتراوح العتبات بين 40 إلى 50 بالمائة. وقد شكك علماء أوبئة آخرون في تلك التقديرات المتفائلة وأشاروا إلى أن السياسات يجب أن تستند إلى تقديرات متحفظة للعتبات اللازمة لتحقيق المناعة الجماعية إلى أن تتوفر معلومات أفضل.⁹

المناعة التبادلية للخلايا التائية الناجمة عن فيروسات كورونا الأخرى

تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن عدداً كبيراً من الأشخاص الذين لم يتعرضوا للإصابة بفيروس كورونا لديهم تفاعل تبادلي في بعض الخلايا المناعية الخاصة (الخلايا التائية)، والذي اكتسبه معظم الأشخاص جراء الإصابة بفيروسات كورونا الأخرى، مما جعل أجهزتهم المناعية تستجيب لكوفيد-19.⁵ ولم يتم حتى الآن إثبات إلى أي مستوى يؤدي التفاعل المتقاطع للخلايا التائية إلى تشكيل مناعة لدى الأفراد. إذا كان التفاعل المتقاطع للخلايا التائية يوفر مناعة معتبرة، فإنه سيؤدي إلى قطع شوط كبير نحو تحقيق المناعة الجماعية. وقد يختلف انتشار المناعة التفاعلية المتقاطعة بشكل كبير حسب المنطقة.

المناعة الجزئية بسبب أخذ اللقاحات الأخرى

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين البلدان التي تتطلب أخذ لقاح عصيات كالميت غيران (BCG) لمرض السل وبين انخفاض معدلات الإصابة بفيروس كورونا والوفيات المرتبطة به، وذلك عند المساواة بين بعض العوامل الرئيسية (مثل مرحلة الوباء وتطوره ونوع المكان والكثافة السكانية والفئات العمرية).⁶ ولم يثبت وجود علاقة سببية بعد.

العتبة اللازمة لتحقيق المناعة الجماعية

العتبة اللازمة لتحقيق المناعة الجماعية لفيروس كورونا هي النسبة المئوية من السكان الذين يتعين عليهم أن يتمتعوا بالمناعة ضد المرض لمنع الانتقال المستمر للعدوى في المستقبل. بمجرد الوصول إلى العتبة، يصبح جميع السكان في مأمن من

بعض النظر عن اللقاحات، هناك عدة عوامل أخرى تمهد الطريق لتحقيق المناعة الجماعية لفيروس كورونا في مجموعة سكانية معينة.

المناعة الطبيعية ضد فيروس كورونا على الصعيد العالمي

من بين حوالي 30 مليون شخص تم تأكيد إصابتهم بمرض كوفيد-19 حتى شهر سبتمبر 2020، توفي أكثر من 900 ألف شخص منهم.¹ وقد تماثل الباقون للشفاء وأصبحوا يتمتعون بدرجة من المناعة الطبيعية ضد فيروس كورونا المسبب للمرض. وفي حين أنه كان هناك بعض الحالات القليلة التي تم توثيقها لإعادة الإصابة بالفيروس مرة أخرى، يتوقع معظم الخبراء أن غالبية الأشخاص الذين تعرضوا للفيروس سيتمتعون بالمناعة لبعض الوقت.

ومن المحتمل أنه لم يتم الكشف عن المزيد من الإصابات. إذ تتراوح المعدلات التي تم تقديرها للحالات المكتشفة من 3:1 إلى 10:1² وهذا يعني أن ما يتراوح بين 90 مليون و300 مليون شخص حول العالم يتمتعون ببعض المناعة ضد فيروس كورونا.

تختلف معدلات الإصابة بالعدوى بشكل كبير. ففي بعض المناطق، مثل مدينتي مومباي ونيويورك، تتراوح معدلات وجود الأجسام المضادة الإيجابية بين السكان إلى 50 بالمائة.³ ولكن من المرجح أن تكون هذه النسبة متطرفة، ففي معظم البلدان، كان أقل من 10 بالمائة (بل أقل من 5 بالمائة في كثير من الأحيان) من السكان تتواجد لديهم الأجسام المضادة للفيروس عند خضوعهم للاختبار.⁴

¹ مركز مصادر فيروس كورونا، كلية الطب في جامعة جونز هوبكنز، 18 سبتمبر 2020. [Coronavirus.jhu.edu](https://www.coronavirus.jhu.edu).

² تشارلي جياتينو، "كيف تساعدنا النماذج الوبائية لكوفيد-19 في تقدير العدد الحقيقي للإصابات"، موقع أور وورلد إن داتا (Our World in Data)، 24 أغسطس 2020، ourworldindata.org؛ هازير راهمانداد وجون سترمان وتسي يانغ ليم، "تقدير النقص في الإبلاغ عن حالات كوفيد-19 في 86 دولة: الآثار المترتبة على التوقعات والسيطرة"، موقع medRxiv، 3 أغسطس 2020، [medrxiv.org](https://www.medrxiv.org).

³ لم تقم جميع الاستبيانات بأخذ العينات بشكل عشوائي.

⁴ "بيانات كوفيد-19"، دائرة الصحة في مدينة نيويورك، 21 سبتمبر 2020. nyc.gov. إحصائيات موجزة، موقع SeroTracker، 16 سبتمبر 2020. serotracker.com.

⁵ لنا لو بيرت وزملاؤها، "المناعة الناجمة عن الخلايا التائية الخاصة بفيروس كورونا عند مرضى كوفيد-19 والسارس، والعيّنات الشاهدة غير المصابة"، مجلة نيتشر، 20 أغسطس 2020، العدد 584، الصفحات 62-457. [nature.com](https://www.nature.com).

⁶ مارثا كي بيرج وزملاؤها، "لقاحات عصيات كالميت غيران (BCG) لمرض السل تتنبأ بتسطيح منحنيات انتشار كوفيد-19"، مجلة ساينس أدفانسنس، أغسطس 2020، العدد 6، الرقم 32، [advances.sciencemag.org](https://www.advances.sciencemag.org).

⁷ عدد التكاثر الأساسي (R0) هو مؤشر يستخدم لقياس العدوى أو قابلية الانتقال، ويمكن اعتباره بالنسبة لفيروس كورونا على أنه العدد المتوقع من الإصابات التي ستنتج عن وجود حالة إصابة واحدة في إحدى الفئات السكانية التي يتساوى فيها احتمال تعرض أفرادها للإصابة بالفيروس. لم يتم حسم قيمة هذا العدد بالنسبة لفيروس كورونا. وتترواح تقديرات الباحثين بين اثنين وأربعة. للاطلاع على أحد الأمثلة للتقديرات منخفضة القيمة لهذا العدد، يرجى مراجعة ماكس فيشر، "شرح المقياس غير المستقر R0 الذي قد يؤثر على شكل حياتنا قريباً"، مجلة نيويورك تايمز، 23 أبريل 2020. [nytimes.com](https://www.nytimes.com). للاطلاع على أحد الأمثلة للتقديرات مرتفعة القيمة لهذا العدد، يرجى مراجعة سيث فلاكسمان وزملاؤه، "تقدير آثار التدخلات غير الدوائية على كوفيد-19 في أوروبا"، مجلة نيتشر، 13 أغسطس 2020، العدد 584، الصفحات 257-61. [nature.com](https://www.nature.com).

⁸ فرانك بول وتوم بريتون وبيتر ترابمان، "نموذج حسابي يكشف عن تأثير عدم تجانس السكان على المناعة الجماعية ضد فيروس كورونا"، مجلة ساينس، 14 أغسطس 2020، العدد 369، الرقم 6505، الصفحات 9-846. [science.sciencemag.org](https://www.science.sciencemag.org).

⁹ موقع أباستراكشنز بلوغ (Abstracts Blog)، "الحسابات الصعبة للمناعة الجماعية لكوفيد-19"، حزر المدونة كيفن هارنيت، 30 يونيو 2020، [quantamagazine.org](https://www.quantamagazine.org)؛ أبورفا ماندافيلي، "ماذا لو كان تحقيق المناعة الجماعية أقرب مما يعتقد العلماء؟"، مجلة نيويورك تايمز، 17 أغسطس 2020. [nytimes.com](https://www.nytimes.com).

ستختلف الجداول الزمنية بناءً على الاختلافات في توافر اللقاح وتوزيعه وفي مستويات المناعة الطبيعية، وربما على مستويات المناعة التبادلية والتغطية السابقة للقاحات الأخرى، مثل لقاح عصيات كالميت غيران لمرض السل. وحتى مع حدوث المناعة الجماعية في بعض المناطق، فمن المرجح أن تظل بعض جيوب كوفيد-19 متوطنة حول العالم، مثل المناطق المتضررة جراء الحروب أو في المناطق التي يكون فيها انخفاض في معدل استخدام اللقاحات. في مثل هذه المناطق، قد يظل كوفيد-19 مشابهاً للحصبة إلى أن تتحقق المناعة الجماعية، بحيث لا يشكل تهديداً يومياً لمعظم الناس، ولكنه يبقى بمثابة خطر مستمر. على سبيل المثال، إذا تلاشت المناعة أو لم يتم اعتماد اللقاحات بالكامل، فقد يصبح كوفيد-19 متوطناً على نطاق واسع.

إن تحقيق المناعة الجماعية لا يعني رفع كافة الإجراءات التي تم اتخاذها في مجال الصحة العامة بشكل كامل. فمن المحتمل أن تكون هناك حاجة لإعادة إعطاء اللقاحات بشكل منتظم للحفاظ على المناعة، ولا بدّ من التردد المستمر للوباء. لكن حدوث المناعة الجماعية يعني إمكانية رفع التدابير الطارئة المعمول بها حالياً في العديد من البلدان.

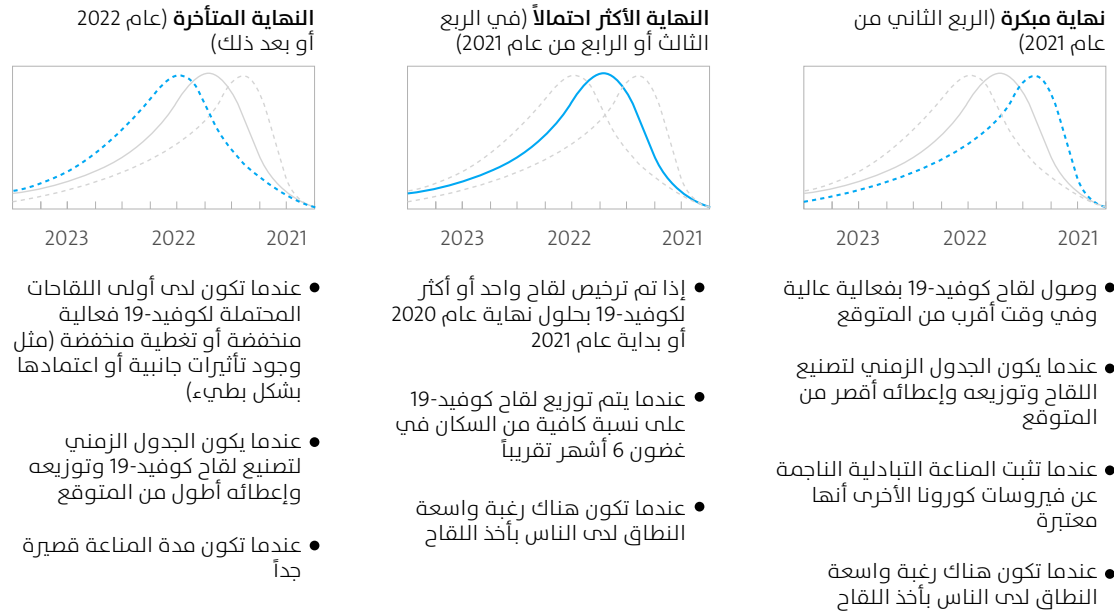
يمكن تحقيق المناعة الجماعية بحلول الربع الثاني من عام 2021 إذا كانت اللقاحات عالية الفعالية وتم إطلاقها دون مشاكل أو إذا تم الكشف عن مناعة تبادلية معتبرة في إحدى الفئات السكانية (الشكل 2). (لمزيد من المعلومات حول إمكانية تلاشي أزمة فيروس كورونا بشكل أسرع في الولايات المتحدة، يرجى الاطلاع على مقال "البحث عن الأمور التي تبعث على التفاؤل في استجابة الولايات المتحدة لكوفيد-19"، الذي سيصدر قريباً على موقع McKinsey.com). من ناحية أخرى، قد لا يتم بلوغ النهاية الوبائية للوباء حتى عام 2022 أو بعد ذلك إذا كانت أولى اللقاحات المرشحة لديها مشاكل تتعلق بالفعالية أو السلامة، أو إذا كانت عملية توزيعها واعتمادها بطيئة. في أسوأ الحالات، فإننا نرى احتمالاً طويلاً الأمد لأن تستمر معاناة الولايات المتحدة مع كوفيد-19 حتى عام 2023 وما بعده إذا وقفت في وجهنا مجموعة من العوامل (مثل انخفاض فعالية اللقاحات وقصر فترة المناعة الطبيعية).

من المرجح أن تكون أساليب تحقيق المناعة الجماعية في البلدان الأخرى ذات الدخل المرتفع مشابهة إلى حد كبير لتلك المرتبطة بالولايات المتحدة.

الشكل 2

احتمال تحقيق المناعة الجماعية لكوفيد-19 في الولايات المتحدة هو الأعلى في الربع الثالث أو الرابع من عام 2021 ولكن ذلك قد يتغير.

احتمال بلوغ النهاية الوظيفية لكوفيد-19 في الولايات المتحدة حسب الربع السنوي (شكل توضيحي)



من المحتمل أن يختلف الجدول الزمني لبلوغ النهاية الوظيفية إلى حد ما بناءً على المنطقة الجغرافية. المصدر: مقابلات مع الخبراء؛ بحث صحفي؛ تحليل ماكينزي

بسبب المرض ولأن الذين تعافوا منه قد يعانون من تأثيرات صحية طويلة الأمد بعد الإصابة. لا تزال هذه التأثيرات غير معروفة بشكل دقيق من قبل الأوساط العلمية، ولكن هناك مخاوف من أن بعض المرضى المتعافين سيعانون من آثار طويلة الأمد.⁸

أحرزت معظم البلدان تقدماً كبيراً في تقليل عدد الوفيات والحالات التي تتطلب دخول المستشفيات جراء الإصابة بفيروس كورونا. واقترب بعضها من التغلب على الزيادة المفرطة في معدل الوفيات. تم تحقيق هذه النتائج بشكل عام من خلال مجموعة من التدخلات ذات الفعالية المتوسطة بدلاً من "إجراء واحد كبير" (الشكل 3).

إن الانتقال إلى الوضع الطبيعي القادم، بغض النظر عن شكله، سيحدث تدريجياً عندما يثق الناس في أنهم يستطيعون فعل ما كانوا معتادين عليه دون تعريض أنفسهم أو الآخرين للخطر. لاكتساب هذه الثقة، لا بد من استمرار التقدم المحرز لتقليل عدد الوفيات والمضاعفات، بالإضافة إلى إجراء المزيد من الأبحاث العلمية بشأن التأثيرات الصحية طويلة الأمد عند المرضى المتعافين. عندما يتم استعادة الثقة، سيعود الناس إلى ارتياد الحانات والمطاعم والمسارح والأماكن الرياضية مرة أخرى وفقاً

إن الوتيرة التي ستتبعها الحكومات في تخفيف الإجراءات الصحية العامة ستكون حاسمة. بعض هذه التدابير (مثل عمليات الإغلاق والقيود الكاملة المفروضة على بعض المجالات) لها عواقب اجتماعية واقتصادية كبيرة، بينما لا توجد مثل هذه العواقب لبعض التدابير الأخرى (مثل إجراء الاختبارات وتتبع الحالات)، على الرغم من كونها باهظة الثمن. تعتمد العديد من الحكومات مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تقليل عدد حالات كوفيد-19 وخفض الزيادة الحاصلة في عدد الوفيات مع السماح بالحد الأقصى من درجات الحرية الاجتماعية والاقتصادية.

الانتقال إلى الوضع الطبيعي

قد يتم بلوغ النهاية الثانية للوباء قبل الأولى. حسب تقديراتنا فإن الوقت الأكثر احتمالاً لحدوث ذلك هو الربع الأول أو الثاني من عام 2021 في الولايات المتحدة وغيرها من الدول المتطورة من الناحية الاقتصادية. العامل الرئيسي هو انخفاض معدل الوفيات.

لقد أصبح المجتمع معتاداً على تتبع عدد الإصابات بفيروس كورونا (عدد الحالات). لكن تعداد الحالات مهم بشكل أساسي لأن الناس يتعرّضون للوفاة

⁸ "كوفيد-19 (فيروس كورونا): التأثيرات طويلة الأمد"، مايو كلينيك، 18 أغسطس 2020، mayoclinic.org.

الشكل 3

يمكن خفض معدل الوفيات المرتبطة بفيروس كورونا من خلال العديد من العوامل في وقت واحد.

العوامل التي يمكن أن تقلل الوفيات المرتبطة بفيروس كورونا

					
المناعة الطبيعية	علاج أفضل	انخفاض معدل الانتشار	المناعة من خلال اللقاحات الأخرى	المناعة التبادلية	المناعة من خلال لقاح كوفيد-19
إن وجود مجموعة أكبر من السكان الذين يتمتعون بالمناعة ضد فيروس كورونا من خلال التعرض الوفيات المرتبطة بالفيروس	إن فهم كوفيد-19 بشكل أفضل وتطور علاجه يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كبير في الوفيات المرتبطة به	يمكن أن يؤدي الكشف السريع عن حالات الإصابة بفيروس كورونا وتدابير العزل من خلال الاختبارات السريعة والدقيقة إلى تقليل الوفيات المرتبطة بالفيروس والسماح باستئناف الأنشطة بشكل أسرع (مثل السفر الجوي)	تتم دراسة الارتباط المحتمل بين لقاح عصيات كالميت غيران لمرض السل (BCG) وانخفاض عدد حالات الإصابة بفيروس كورونا والوفيات المرتبطة به	تتم دراسة المناعة التبادلية المحتملة للخلايا الناتجة ضد فيروس كورونا وغيره من فيروسات كورونا الأخرى	إن طرح لقاح فعال لفيروس كورونا عند الفئات المعرضة لخطر كبير يمكن أن يقلل بشكل كبير من الوفيات المرتبطة بالمرض

⁹ يستخدم لقاح عصيات كالميت غيران (BCG) على نطاق واسع للوقاية من مرض السل.

— التحسّن المستمر من قبل الحكومات في تطبيق التدخلات الصحية العامة (مثل إجراء الاختبارات وتتبع الحالات) التي لا تحدّ بشكل كبير من الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية

— الامتثال بالإجراءات الصحية العامة إلى حين تحقيق المناعة الجماعية

— توافر اختبارات دقيقة وسريعة على نطاق واسع، والتي من شأنها أن تمكّن من القيام ببعض الأنشطة بفعالية

— التطورات المستمرة في العلاجات (بما في ذلك المواد الوقائية قبل التعرض للفيروس وبعده) المستخدمة للتدبير السريري لكوفيد-19، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الوفيات بالنسبة لحالات الإصابة. وقد تم بالفعل إحراز تقدم كبير من خلال مجموعة من الأدوية الفعالة، مثل ديكساميثازون وريمديسفير، والتغيرات في التدابير السريرية

— ثقة الناس بأنه لا توجد آثار صحية كبيرة طويلة الأمد لدى الأشخاص الذين يتعافون من كوفيد-19

كلا النهائيتين لفيروس كورونا، الأولى الوبائية والأخرى المتمثلة بالعودة إلى الوضع الطبيعي، مهمتان. سوف يمثل الانتقال إلى الوضع الطبيعي القادم مرحلة اجتماعية واقتصادية مهمة، وستكون المناعة الجماعية نهاية أكثر وضوحاً للوباء. وفي حين أن الانتقال إلى الوضع الطبيعي في الولايات المتحدة قد يتحقق في وقت أقرب، إلا أنه من المرجح أن يتم بلوغ النهاية الوبائية في النصف الثاني من عام 2021. ومن المرجح أن تتبع الدول الاقتصادية المتطورة الأخرى نفس هذا الجدول الزمني.

لطاقاتها الاستيعابية القصوى، فضلاً عن السفر إلى الخارج (باستثناء الفئات الأكثر عرضة للخطر) والحصول على رعاية طبية دورية بمستويات مماثلة لتلك التي كانت قبل الجائحة.

سيعتمد توقيت مثل هذا الانتقال على التقدم المحرز نحو تحقيق المناعة الجماعية، كما تم ذكره سابقاً بالتفصيل (لأن وجود مناعة لدى عدد أكبر من الأشخاص يعني انخفاض عدد الوفيات والتأثيرات الصحية طويلة الأمد)، وعلى فعالية الاستجابة الصحية العامة في البلد. ستكون عمليات الانتقال تدريجية. لقد بدأت بالفعل في بعض المناطق ويمكن أن تكون في مرحلة متقدمة في معظم البلدان بحلول الربع الأول أو الثاني من عام 2021. وبالنظر إلى الترابط الموجود في الاقتصاد العالمي، لا تعد الجداول الزمنية الخاصة بكل بلد للعودة إلى الوضع الطبيعي مستقلة تماماً عن البلدان الأخرى.

لتحقيق ذلك، لا بدّ من إحراز تقدم كبير نحو النهاية الوبائية، بما في ذلك التوصل إلى لقاح فعال يحصل على الموافقة على ترخيص للاستخدام الطارئ خلال الربع الأخير من عام 2020 أو الربع الأول من عام 2021، يلي ذلك طرحه وتوزيعه دون مشاكل واعتماده من قبل الفئات المعرضة للمخاطر الكبيرة. كما أن التوصل إلى نتائج إيجابية بشأن المناعة الطبيعية التبادلية سيساعد في تسريع الجداول الزمنية. كما ستساهم أيضاً خمسة معايير إضافية في الانتقال إلى شكل من أشكال الحياة الطبيعية، فكلما تم تحقيق عدد أكبر هذه المعايير، كلما زاد احتمال الوصول إلى المرحلة التالية بشكل أسرع:



سارون شاروميليند وجيسكا لامب هما شريكان في مكتب ماكينزي في فيلادلفيا. **مات كريفن** هو شريك في مكتب وادي السيليكون. **أدم سابو** هو أحد كبار الشركاء في مكتب شيكاغو. **مات ويلسون** هو أحد كبار الشركاء في مكتب نيويورك.

يتقدم المؤلفون بالشكر لكل من غوراف أغراوال وزامبييه أزكوي وجنيفر هيلر وأنتوني راميريز وتابلور راي وسفين سميت على مساهماتهم في هذه المقالة.



في ظل هذه الظروف الاستثنائية، كيف بإمكان القادة إدارة مؤسساتهم

في ظل هذه الأزمة العالمية الحادة بشكل استثنائي، يحتاج القادة إلى نماذج تشغيلية جديدة حتى يتمكنوا من الاستجابة بسرعة للبيئة سريعة التغير والحفاظ على استدامة مؤسساتهم أثناء مواجهة التحديات المقبلة.

مستويات حادة غير مسبوقة في التاريخ الحديث من الغموض المصاحب لتداعيات جائحة كوفيد-19 على الصحة العامة والاقتصاد. لذلك ينبغي ألا نتفاجأ من حاجة الشركات إلى نموذج إدارة جديد للحفاظ على استدامة عملياتها في ظل هذه الظروف. إن حجم حالة الغموض الذي تواجهه الشركات في هذه الأزمة- والذي تم تحديده جزئياً من خلال تواتر ومدى التغييرات في المعلومات المتعلقة به- يعني أن نموذج التشغيل هذا يجب أن يمكّن استمرارية التعلم ومرونة الاستجابات بما يتناسب مع تطور الأوضاع. علاوة على ذلك، تجاوزت مدة الأزمة بالفعل التوقعات المبكرة للعديد من المحللين؛ إذ يتوقع مخطوط الأعمال الآن استمرار العمل في خضم الأزمة لفترة طويلة. لذلك يجب على القادة البدء في تجميع العناصر التأسيسية لنموذج التشغيل هذا حتى يتمكنوا من توجيه وقيادة شركاتهم في ظل ظروف الغموض الشديد.

في الظروف الطبيعية، تواجه الشركات العديد من أوجه الغموض التي يترتب على كل منها تبعات متنوعة. يعتمد المدراء على البنى والعمليات الراسخة لمواجهة التحديات. وقد تم تصميم هذه البنى والعمليات بهدف تقليل مستوى الغموض ودعم الرهانات المحسوبة لإدارة المخاطر المترتبة عليها. ومع ذلك، في حالة حدوث أزمة خطيرة، يمكن أن يصل الغموض إلى مستويات قصوى، مما يجعل اتباع الأسلوب الاعتيادي في العمل أمراً مرهقاً. ومن النادر أن تكون نماذج التشغيل التقليدية في الإدارة مناسبة في مثل هذه الظروف، وبالتالي فإن الشركات التي تعتمد على عمليات غير ملائمة للظروف سرعان ما تجد نفسها في مواجهة تهديدات وجودية.

يمكن قياس مستويات الغموض بالاعتماد على حجمه ومدته. ومن حيث كلا المقياسين، فإننا نشهد

بقلم
باتريك فن
ميهر ميزور
وأوفيليا أوشر

2 نوفمبر 2020

استيعاب حالة الغموض الشديد

نظراً لخطورة هذه الأزمة، فإن العديد من الشركات تكافح للحفاظ على وجودها. ومن شأن الأزمة الوجودية أن تضع بقاء واستمرارية الشركة على المحك بشكل واضح لا لبس فيه. يمكن للقراء أن يتذكروا العديد من الشركات المحددة التي واجهت مثل هذه الأزمات في الماضي القريب. قد تنجم هذه الأزمات عن أحداث كارثية منفردة أو سلسلة من الإخفاقات. وتنتج هذه الأحداث أو الإخفاقات عن مسببات مألوفة مثل: الاختراقات السيبرانية، والمخالفات المالية، والممارسات التجارية غير المشروعة، وقصور تدابير السلامة، والكوارث الطبيعية أو تلك الناجمة عن ممارسات بشرية. وفي حين أن اتخاذ الإجراءات الفعّالة قد أنقذ العديد من الشركات، فإن بعضها تقهقر وتداعى.

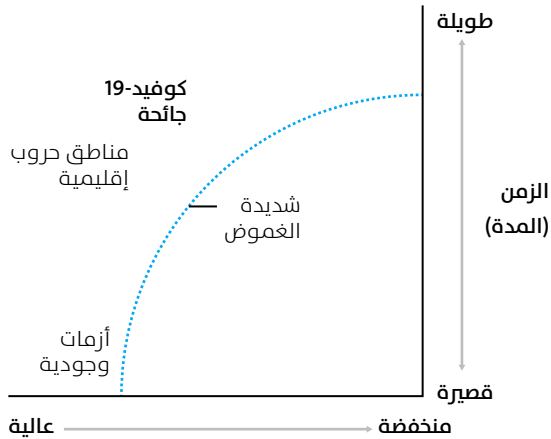
تُخضع الأزمات الوجودية الشركات إلى كلٍّ من حالة غموض شديدة وعواقب مادية وخيمة والتي غالباً ما تكون جديدة وغير مألوفة ومعرّضة للتفاقم السريع. بلغة الأعمال، فإن الأزمة الحالية تشبه إلى حد بعيد الأزمات الاقتصادية السابقة؛ فعلى سبيل المثال، في الأزمة المالية 2008-2009، تأثرت العديد من الشركات في وقت واحد. لكن من الناحية النوعية، فإن الأزمة الحالية أكثر خطورة بكثير.

لقد أثرت جائحة كوفيد-19 والركود الاقتصادي الناجم عنها على معظم الشركات الكبيرة حول العالم، ويواصل المدراء جهودهم الحثيثة للتعامل مع التغييرات سريعة التطور في بيئة الصحة العامة والسياسة العامة وسلوك العملاء. ثم هناك حالة الغموض الاقتصادي. تتجلى شدة الأزمة وسرعتها في توقعات صندوق النقد الدولي لنمو الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة؛ بعد النمو المقدر في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 2.2% في عام 2019 (على أساس سنوي)، كان من المتوقع أن ينمو الاقتصاد الأميركي، وفق تقديرات صندوق النقد الدولي، بمعدل 2.1% في عام 2020 (توقعات أكتوبر 2019). غير أنه مع بداية تفشي الوباء، سرعان ما قام صندوق النقد الدولي بتعديل تقديراته في أبريل 2020 إلى انكماش بنسبة -5.9% في المائة، ثم تم تعديل هذه النسبة إلى -8.0% في المائة في يونيو. ورغم أن أحدث التقديرات (أكتوبر 2020) كان أقل حدة وعدّل هذه النسبة إلى -4.3% في المائة، لكنها لا تزال أسوأ نتيجة منذ عقود عديدة. يتوقع صندوق النقد الدولي انكماش الاقتصاد العالمي بمعدل -4.4% في عام 2020، بعد أن نما بنسبة 2.8% في عام 2019 (تقدير).¹

تفوق مستويات غموض كوفيد-19 المستويات الناجمة عن الصدمات العالمية الأخيرة بفارق كبير. حيث بلغت توقعات صندوق النقد الدولي لانكماش الناتج المحلي الإجمالي في عام 2020 أكثر من ضعف الانكماش المقدر الذي حدث في عام 2009، والتي كانت أسوأ سنة في الأزمة المالية العالمية السابقة. وفقاً لمؤشر غموض السياسة الاقتصادية، وهو مقياس شارك في تطويره باحثون في العديد من كليات إدارة الأعمال الأميركية، شهد مستوى الغموض ارتفاعاً على أساس يومي على امتداد ما يقرب من 200 يوم على التوالي وحتى الآن. على النقيض من ذلك، حدثت حالة غموض مماثلة خلال الأزمة المالية 2008-2009 عدة مرات لمدة أقصاها 27 يوماً متتالياً. يمثل تفشي كوفيد-19 بالفعل سبع من أعلى عشر قراءات يومية على الإطلاق.² وقد تسببت الأزمات مثل إعصار كاترينا أو كارثة فوكوشيما دايتشي النووية مستويات عالية من الغموض في مجتمعات محددة أو صناعات معينة. وبما أن الغموض حينئذٍ كان محدوداً في صناعات أو مناطق معينة، فإن شدته تتراجع بشكل مطرد مع مرور الوقت. أما في الأزمة الحالية، يسود الغموض على المستوى العالمي، وتؤدي الأحداث إلى تفاقم تأثيراته. يعرض الشكل التالي مجموعة من الأزمات ومستويات الغموض المرافقة لها.

الشكل

مدة الأزمة وشدتها عاملان مهمان في تحديد مستوى الغموض



المصدر: تحليل ماكنتزي

¹ اتفاق الاقتصاد العالمي، أكتوبر 2020: صعود طويل وصعب، صندوق النقد الدولي، أكتوبر 2020، ص 141 - 42، imf.org.
² "المؤشر الشهري لغموض السياسة الاقتصادية في الولايات المتحدة"، غموض السياسة الاقتصادية، policyuncertainty.com.

ما السبب وراء فشل نماذج التشغيل الحالية؟

مع أن الغموض الشديد على نطاق عالمي يمثل أمراً نادر الحدوث، غير أن الأزمات الوجودية على المستوى التنظيمي أو المجتمعي تحدث بشكل أكثر تواتراً، وبالتالي توفر دروساً حول أداء نماذج التشغيل وأي منها ينجح أو يفشل خلال فترات الغموض. تعمل العديد من الشركات، بما في ذلك الشركات التي تطرح أسهمها للتداول العام، بناء على دورة تخطيط سنوية؛ حيث يقرر المدراء بشكل جماعي الإستراتيجيات والميزانيات وخطط التشغيل مرة واحدة في السنة ثم يديرون العمليات وفقاً لتلك الأهداف وضمن التكاليف المرسومة. وعادة ما تكون التعديلات التي يتم إجراؤها بين دورات التخطيط السنوية قليلة العدد ومحدودة. وفي هذا الإطار، فإن الافتراضات تصوغ كيفية تفاعل المدراء مع بعضهم البعض؛ من محتوى تقارير الحالة إلى مشاركة المعلومات بين الإدارات إلى توقيت وهيكلية الاجتماعات الإدارية. وفي الآونة الأخيرة، اعتمدت بعض الشركات أساليب أكثر رشاقة لمنح التخطيط مرونة واستجابة أكبر لنتائج المشاريع التجريبية أو الاختبارات. ومع ذلك، نادراً ما يتم نشر هذا النهج على مستوى المواقع القيادية العليا لإدارة الشركة بأكملها.

أدت أزمة كوفيد-19 إلى تقويض معظم افتراضات دورة التخطيط التقليدية؛ إذ إن نماذج التشغيل الحالية في الإدارة لم تعد توفر الدعم الفعال للمدراء في مواجهة التحديات التي تطرحها هذه الأزمة. كما أن افتراضات الإيرادات التي اعتمد عليها المدراء لعام 2020 - والتي غالباً ما تم حسابها بناء على نقطتين عشريتين - تعتبر منفصلة عن سياق اقتصاد قد يعاني فجأة من انكماش غير مسبوق في التاريخ. كما أن تقارير الحالة التي تم إعدادها بعناية أصبحت اليوم قديمة وبالية قبل أن تصل إلى كبار المدراء. ويكتشف المدراء الساعين وراء معلومات أكثر حداثة أن العمليات الحالية جامدة للغاية بحيث لا تتيح الاستجابة في الوقت المناسب.

وهكذا يجد المدراء أنفسهم يعملون بأساليب لا تتناسب مع بيئة شديدة الغموض. إنهم يدركون ما يحتاجون إليه: المرونة والقدرة على العمل بشكل جماعي وسريع وعبء الشركة بأكملها لمواجهة التحديات لحظة تليها. كما يحتاجون إلى القدرة على العمل بهذه الطريقة على امتداد فترة طويلة من الزمن. لذلك شرعت بعض الشركات في تجربة نماذج تشغيل جديدة تتيح للمدراء العمل معاً. أثبتت بعض التغييرات نجاحها، بينما فشل بعضها الآخر.

التغلب على التحديات

حتى يتمكن المدراء اليوم من زيادة احتمالات فعالية نموذج التشغيل الجديد، ينبغي عليهم ضمان أن ينجح في التعامل مع مشاكل التشغيل ضمن ظروف عالية الغموض. حيث يتطلب العمل ضمن ظروف كوفيد-19 أن يقوم المدراء بإعادة النظر في عمليات التفكير الجماعي تحدي الافتراضات التي وضعوها. سيؤدي الإخفاق في ذلك إلى بروز تهديدات بوقوع أخطاء جسيمة. فيما يلي بعض المأزق التي يُحتمل أن يواجهها المدراء:

— **الانحياز للتفاؤل.** بما أن المدراء وشركاتهم لم يشهدوا أبداً مثيلاً لهذه الأزمة، فإن الاستدلالات والأساليب الحالية المستفادة من سنوات في الإدارة قد تكون غير صالحة في السياق الحالي. تتمثل إحدى المشكلات الشائعة في تعرض المدراء للوقوع في تحيز التفاؤل، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي؛ حيث ستتشكل لديهم نزعة إلى توقع تاريخ أقرب لانتعاش الإيرادات أو تقليل المدة المتوقعة لإغلاق الشركات. ببساطة، لا يستطيع المدراء تصديق مدى سوء الموقف، وربما لن يصدقوه، وينتهي المطاف بالشركة إلى التخطيط لسيناريو أكثر اعتدالاً مما يبينه الواقع.

يتطلب العمل في ظل ظروف كوفيد-19 أن يقوم المدراء بإعادة النظر في عمليات التفكير الجماعي وتحدي الافتراضات التي وضعوها.

— **اضطراب في المعلومات.** تتسم المعلومات بعدم استقرارها في ظل جائحة كوفيد-19؛ حيث تتغير البيانات الوبائية باستمرار: معدلات العدوى والوفيات، ونسبة الحالات غير المصحوبة بأعراض، وشدة وفعالية الاختبارات، وطول الفترة المعدية، ومدى ومدّة المناعة بعد الإصابة. كما تتوسع المشكلة لتشمل البيانات الاقتصادية الرديئة أو المفقودة والتي تأثرت موثوقيتها بسرعة التغيير وشدته. غالباً ما تستند الإستراتيجية التقليدية للشركات إلى افتراضات حول مسار محتمل للأحداث. وفي أزمة اليوم، لا يمكن بناء سيناريو تخطيط منفرد "أكثر ترجيحاً" من غيره. إن حساسية النماذج الإحصائية للتغيرات الصغيرة نسبياً في الافتراضات المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية تخلق مخاطر أكبر. وعلى سبيل المثال، تعد توقعات معدل انتقال كوفيد-19 (رقم التكاثر الأساسي R0) محورية في تشكيل رؤية حول التأثير المحتمل للمرض؛ إذ حتى الزيادة الطفيفة في رقم التكاثر يمكن أن تؤدي إلى زيادة كبيرة في معدلات العدوى والوفيات المتوقعة وإلى تغيير جذري في التوقعات حول التدابير الحكومية المحتملة وسلوك المستهلك.

— **إجابة خاطئة.** بالإضافة إلى الانتباه لمسألة اضطراب المعلومات، يجب على القادة أيضاً أن يكونوا حذرين من احتمال أن المعلومات التي اعتقدوا أنها واضحة ومؤكدة قد يتضح لاحقاً أنها خاطئة. لا يمكن للمدراء الاعتماد على افتراضاتهم الخاصة على أنها حقائق، فقد تظهر معلومات جديدة تدحضها. لا بدّ من المراجعة المنتظمة للافتراضات وفهم المعلومات وإعادة النظر فيها حسب الضرورة، كجزء من ممارسة الشركة للتعلّم المستمر. يجب أن يتمتع نموذج التشغيل بالقدرة على استيعاب الإجابات الخاطئة الأولية وتجاوزها بسرعة، حتى إنه يمكن للشركات أن تشجّع المدراء على البحث عن فرص لتحديث الافتراضات.

— **الشلل بانتظار دقة التحليل.** يمكن أن تدفع البيانات المُربكة ودائمة التغيير المدراء إلى تأخير اتخاذ القرارات أثناء بحثهم عن مزيد من الدقة في التحليل، رغم أنهم قد لا يحصلون أبداً على الدقة المبتغاة نظراً لحجم الأزمة التي نعيشها. لا يُنصح بتأخير اتخاذ القرار في أزمة تتسم بالسرعة والشدة مثل جائحة كوفيد-19. ويعتبر تأخير اتخاذ القرار في حد ذاته قراراً، لأن هناك عواقب تترتب على عدم اتخاذ أي إجراء، مثل تفشي الفيروس بشكل مستمر دون أي تدابير تكبحه. بدلاً من ذلك،

ينبغي على المدراء التصرف بناءً على ما يعرفونه بالفعل، وتكييف وتحديث إستراتيجيتهم مع توفر معلومات جديدة.

— **إنهاك تنظيمي.** في حالة الغموض الشديد، عادة ما تعجز الشركات عن العودة إلى العمل كالمعتاد لفترة طويلة، وأحياناً لسنوات. وهذا يعرّض المدراء وفرقهم لخطر الإرهاق في مواجهة التغيير المستمر والذي يبدو بلا نهاية في الأفق. من شأن الأزمات في مراحلها الأولية أن تحقّق كبار مدراء وموظفي الشركة على تعيئة طاقاتهم، ولكن بمجرد أن يتلاشى هذا الأدرينالين، يتحول الغموض المستمر إلى إنهاك للأعصاب. وفي أسوأ الأحوال، قد يؤدي إلى آثار سلبية على صحة المدراء العقلية والجسدية، مما يتسبب في ضرر كبير للفعالية التنظيمية، بدءاً من انخفاض في القدرة على الاستجابة ووصولاً إلى تدهور جودة العمل بشكل عام.

بنية تنظيمية مناسبة

ينبغي على المدراء تقدير شدة الأزمة ومدتها المتوقعة عند تقرير كيفية استجابة شركتهم للغموض الشديد. في بداية الأزمة، يجب تفعيل استجابة تنظيمية مركزية وبسرعة كافية، أي تفعيل "وضع الأزمة". ثم ينبغي على القادة الانتقال إلى نموذج تشغيلي يتمتع بالاستدامة والقدرة على التفاعل بشكل مناسب مع استمرار حالة الغموض على امتداد أشهر أو حتى سنوات. ومن الأمثلة المشهورة على ذلك، نذكر الطريقة التي تعاملت بها إدارة الإطفاء في مدينة نيويورك مع تداعيات هجمات 11 سبتمبر؛ حيث اضطرت إلى تحويل نموذجها التشغيلي من نموذج قائم على الاستجابة الفورية إلى نموذج يمكنه التعامل مع الحرائق المستمرة في موقع مركز التجارة العالمية ومواصلة أنشطة التعافي لعدة أشهر.

تفعيل الاستجابة للأزمة

كلما سارع المدراء في تقرير أنهم يواجهون أزمة في وقت مبكر، زادت سرعة استجابة الشركات وارتفعت فعاليتها. يتم تمكين الاستجابة الفعالة من خلال عدة عناصر أساسية.

— **نظام الإنذار المبكر.** إن قيام كبار المدراء بتطوير فهم لنوعية الأحداث التي يمكن أن تتسبب في وقوع أزمة يعتبر أحد مبادئ التشغيل الأساسية في الظروف العادية. سيسمح لهم ذلك بإنشاء أنظمة مناسبة للرصد والإنذار المبكر. ويمكن تشبيه هذه الأنظمة بأنظمة الإنذار المبكر التابعة

أحد الأمثلة على هذه الشفافية في استجابة Airbnb لتداعيات الوباء على الشركة، حيث شهدت انخفاضاً هائلاً في الإيرادات وتسريحاً كبيراً للعمال. وقد كتب الرئيس التنفيذي برايان تشيسكي رسالة صادقة إلى الموظفين شرح فيها بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها لضمان بقاء الشركة والطرق التي تم بها إعادة تشكيل قطاع السفر خلال الأزمة.

العمل في وضع الأزمة: اكتشاف، صمّم، نفّذ

إن الأحداث سريعة التغير لا تتطلب اتخاذ قرارات سريعة فحسب، ولكن أيضاً تغييراً شاملاً في طريقة العمل الإدارية في الشركة. ويجب أن يتمشى إيقاع التشغيل الذي يجتمع فيه المدراء وبناقشون ويتخذون إجراءات مع تطور الأزمة. هذا لا يعني تسريعاً بسيطاً للعمليات الحالية لتلبية حاجة المدراء إلى المعلومات، بل يعني إنشاء إجراءات جديدة تماماً.

يؤدي الغموض الشديد إلى قلب متطلبات تشغيل الشركة رأساً على عقب؛ إذ يتطلب التعلم المستمر والمراجعة الدائمة للافتراضات. وبدلاً من وضع خطة والتأكد من التزام الشركة بها- كما هو الحال في الأوقات العادية- يجب على المدراء فهم التغيير الديناميكي والمؤلم والاستجابة له بشكل مستمر. وبدلاً من إجراء مراجعات دورية لخطة ثابتة، ينبغي عليهم الاجتماع في جلسات متكررة لصنع القرار تتمحور حول ثلاث ضرورات: الاكتشاف والتصميم والتنفيذ. يجب على المدراء العمل معاً لتشخيص الوضع الحالي، والتفكير في تداعياته العملية، واستكشاف كيف يمكن أن يتطور، وإنشاء وتنفيذ الإجراءات المناسبة.

يجب أن تتواصل دورة التعلم وإعادة التصميم بتكرار كافٍ لضمان أن الاستجابات تتناسب مع تطور الوضع. يجب على المدراء التشكيك بإصرار في الافتراضات الراسخة، خاصة الأفكار التي جرى تبنيها في ظل

للجنة علوم المحيطات الحكومية الدولية، والتي تنقل بسرعة بيانات اقتراب موجات التسونامي إلى المجتمعات المهتدة.

— **مركز معلومات وقيادة متكامل.** بمجرد إطلاق الإنذار، يجب أن يكون لدى القادة بنية تنظيمية يمكن من خلالها الإسراع في تطوير فهم مشترك للأزمة واتخاذ إجراءات حاسمة بكل ثقة. يمكن أن تشكل مثل هذه البنية جزءاً من خطة إدارة الأزمات الجاهزة في الشركة، ولكن يجب على القادة الاستعداد لاحتمال ألا تكون البنية المعدة سابقاً مناسبة للعمل في ظل أزمة وجودية. لذلك ينبغي عليهم إنشاء نموذج تشغيل جديد إذا تطلب الموقف ذلك. تحتاج الشركة إلى مركز معلومات وقيادة متكامل للإشراف على الاستجابة الشاملة للأزمة. وضمن هذه البنية، يجب على القيادة تحديد نواة داخلية: مجموعة صغيرة من المدراء الذين يتمتعون بالحكمة والمصداقية الداخلية لقيادة الاستجابة. وبمجرد تحديد هؤلاء القادة، ينبغي منحهم سلطة اتخاذ القرار طوال الأزمة، بما في ذلك توفير الدعم عالي المستوى اللازم للقيام "بالرهانات الكبيرة". ومن الأمثلة الحديثة على الاستجابة السريعة والجزرية، نذكر قرار الاتحاد الوطني الأميركي لكرة السلة في 11 مارس بتعليق اللعب لهذا الموسم. كان هذا الإجراء أحد أبكر التغييرات التشغيلية البارزة التي تم اتخاذها في الولايات المتحدة استجابةً لكوفيد-19.

— **مبادئ تشغيل شفافة.** بادئ ذي بدء، يحتاج المدراء إلى تحديد معالم الأسلوب رفيع المستوى الذي سيوجّه إجراءاتهم أثناء الأزمة. ويجب التعبير عن هذا الأسلوب من خلال مجموعة من مبادئ التشغيل المتاحة في جميع مفاصل الشركة. ستتولى هذه المبادئ الشفافة توجيه عملية صنع القرار طوال الأزمة وتوفير معايير يمكن على أساسها تقييم إجراءات الإدارة. يتضح

بدلاً من وضع خطة والتأكد من التزام الشركة بها- كما هو الحال في الأوقات العادية- يجب على المدراء فهم التغيير الديناميكي والمؤلم والاستجابة له بشكل مستمر.

ظروف الغموض الشديد. ينبغي على الشركة عدم التعامل مع أي افتراضات على أنها مقدسة. ويجب أن تتقبل الشركات حقيقة خطئها وأن تحتفي بقدرتها على التعلم السريع من التجربة.

لاتخاذ قرارات مستنيرة، ينبغي أن يمتلك المدراء معرفة متخصصة ويجب عليهم السعي بنشاط للحصول على مشورة الخبراء. حيث يمكن للخبراء المساهمة في اتخاذ قرارات أفضل من خلال سد الثغرات في المعرفة الإدارية الحالية. على سبيل المثال، يحتاج المدراء إلى مشورة خارجية- من علماء الأوبئة - لتقييم مسار جائحة كوفيد-19. وبالمثل، قد يكون لدى منظمات المجتمع المدني خبراء قادرين على تقديم وجهات نظر بديلة قيّمة حول مسائل مهمة مثل التحيز العنصري، والتنوع، وأهمية القيادات النسائية. الخبرة الداخلية هي أيضاً ذات قيمة في أوقات الأزمات. يجب على المدراء البحث والتواصل عميقاً داخل الشركة للحصول على رؤى من الخطوط الأمامية، مثل تلك التي يمكن أن يقدمها ممثل خدمة العملاء بشأن تجربة العملاء.

يجب على الشركة أيضاً تحدي الحلول المقترحة بشكل ممنهج. وتتمثل إحدى الطرق المحددة للقيام بذلك في إنشاء "فريق أحمر" من الخبراء لوضع قرارات المدراء موضع الاختبار، وتحديد نقاط الضعف المحتملة أو الافتراضات المفرطة في التفاؤل. لقد كان هذا النوع من التمارين ناجحاً للغاية في تمكين حلول أكثر قوة؛ حيث تقوم الشركات الرائدة، بما فيها مايكروسوفت وآي بي إم، بإجراء تمارين منتظمة تقوم خلالها الفرق الحمراء باختبار البنية التحتية للأمن السيبراني، على سبيل المثال.

تتطلب الأزمات غير المسبوقة في كثير من الأحيان أن تتخذ القيادة إجراءات غير مسبوقة، إجراءات جريئة وسريعة قد تبدو خطيرة في الأوقات العادية. ومن الأمثلة التاريخية على ذلك قرار شركة جونسون آند جونسون عام 1982 بسحب 31 مليون زجاجة من مسكن الألام تايلينول بعد اكتشاف أن بعض عينات المنتج قد احتوت على السيانيد. لقد أدى الإجراء السريع والحاسم إلى إنقاذ هذا المنتج القيم وتحسين سمعة الشركة.

أثناء تركيز المدراء الكئيف على اتخاذ قرارات عملية سريعة، يجب عليهم أيضاً أن يكونوا مستعدين لتبديل المسار إذا تغير الوضع. علاوة على ذلك، يجب ترتيب الإجراءات حسب الأولوية؛ إذ يجب أولاً اتخاذ إجراءات للتخفيف من سيناريوهات "أسوأ حالة" بالنسبة للمؤسسة. يمكن أيضاً الإسراع في اتخاذ إجراءات

منخفضة التكلفة ("لا ندم") لمعالجة المشكلات التي قد تنشأ في أي من السيناريوهات العديدة المحتملة. في ظل أزمة وجودية، يجب ألا يتردد المدراء في اتخاذ قرارات واعية واتخاذ إجراءات مدروسة. خلاف ذلك، ستأخذ الأحداث مسارها، وسيتم اتخاذ القرارات بشكل افتراضي، وسيتم فقدان السيطرة التنظيمية.

نموذج مستدام

تقرب جائحة كوفيد-19 العالمية من شهرها العاشر، وهي فترة طال أمدها وتتنسم بحالة شديدة من الغموض. اعتماداً على قطاعها الصناعي وموقعها، واجهت الشركات أشكالاً مختلفة من الغموض في أوقات مختلفة على مدار الأزمة، مع انخفاض طلب المستهلكين، واضطرابات سلاسل التوريد، ونقص المخزون، وتبدل الطلب عبر القنوات. واليوم، تواجه الشركات اضطراباً اقتصادياً بالإضافة إلى حوادث ثانوية ناتجة عن الغموض الشديد. ومن أجل إدارة فترة التعافي الطويلة، يجب أن تتحول البنية والعمليات الإدارية إلى نموذج تشغيل مستدام وطويل الأمد.

تتمثل إحدى طرق التفكير في هذه المشكلة في تخيل حريق كبير يصيب مقر الشركة. بمجرد إطفاء الحريق نفسه، تظهر مجموعة مختلفة من التحديات، من تقييم الأضرار إلى إعادة تشغيل العمليات. يعتبر الانتقال من وضع الأزمة إلى تعافي العمليات المستدامة تطوراً أكثر منه تحول. أثناء إعادة تشكيل إستراتيجيتها وأهدافها الشاملة، تحتاج الشركة إلى الحفاظ على مركز المعلومات والقيادة المتكامل؛ إذ قد تتطلب ظروف الأزمة إعادة تفعيله. ومع ذلك، سيتوقف دور هذا المركز في إدارة الأنشطة اليومية؛ حيث يمكن أن تعود صلاحيات اتخاذ القرارات والإجراءات بشكل متزايد إلى أصحابها التقليديين مثل وحدات الأعمال. ورغم أن إيقاف التشغيل الذي تم إنشاؤه في وضع الأزمة لن يعود إلى طبيعته، ولكن من المرجح أن يكون معتدلاً. قد تتراجع وتيرة اجتماعات الفرق من الوتيرة اليومية إلى الأسبوعية، ولكن ينبغي أن تحافظ على المرونة في زيادة الوتيرة حسب الحاجة في حالة حدوث شيء ما.

ستتغير المسائل التي تجب مراقبتها، لكن تحتفظ المراقبة والإنذار المبكر بأهميتها الحيوية. وعلى سبيل المثال، في ظل أزمة كوفيد-19 يواصل الموظفون العمل من المنزل في العديد من البلدان. لهذا السبب، يجب أن تظل أقسام تكنولوجيا المعلومات يقظة للغاية في مراقبة الهجمات

إن الغموض الشديد- المحدد من حيث الحداثة والحجم والمدة والوتيرة السريعة للتغيير- يولد بيئة تشغيل صعبة بالنسبة للمدراء والشركات. يتطلب التعامل مع التغيير الجذري للظروف أشكالاً جديدة من القيادة وأساليب جديدة للعمل ونماذج تشغيلية جديدة. إن المدراء الذين خضعوا لاختبار الأزمة سيطورون قدرة أكبر على تحمل حالة الغموض، والعمل ضمن إيقاع تشغيل سريع، وثقافة من الصقل وإعادة النظر والمراجعة المتواصلة. لا بدّ أيضاً من تكييف البنى والعمليات الإدارية مع تكشّف أبعاد الأزمة، من أجل ضمان استدامة الشركة وقدرتها على الاستفادة من الفرص الجديدة.

الإلكترونية. علاوة على ذلك، عندما يحين الوقت لعودة الموظفين إلى مكاتبهم، يجب أن تكون عمليات الاختبار والمراقبة جاهزة وقيّد التشغيل. وعند اكتشاف عدوى، يمكن الانتقال إلى فرض الحجر الصحي والعلاج بسرعة. توضح تجارب كوريا والصين جيداً أهمية المراقبة على مستوى البلاد والاستجابة السريعة في تعافي الصحة العامة والاقتصاد.

سواء كان التشغيل في وضع الأزمة أو في وضع التعافي، لا يزال القادة بحاجة إلى تحديد أولويات الإجراءات. ومن المفترض أن تكون الشركات المرنة قادرة على البدء في البحث عن الفرص بمجرد أن تنتهي أسوأ مراحل الأزمة. وعلى سبيل المثال، يشير بحثنا إلى أن الشركات الأكثر مرونة قد انتقلت إلى عمليات الاندماج والاستحواذ بسرعة بعد الأزمة المالية 2008-2009، وذلك باستخدام السيولة التي تم توفيرها أثناء الأزمة لشراء أصول جديدة.



باتريك فين شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في ديترويت، وميهر ميسور شريك في مكتب هيوستن، وأوفيليا أوشر خبيرة في مكتب ستامفورد.



معاودة التفكير في المرونة: أولويات الحكومات العشر

ترزح الحكومات بسبب الجائحة تحت وطأة ضغوط متزايدة لاتخاذ إجراءات سريعة وعلى نطاق واسع. ويمكنها من خلال إعادة تصور كيفية أداء عملها بناء مجتمعات وتطوير خدمات عامة أكثر قدرة على التحمل للتصدي للوضع الطبيعي القادم.

بناء مجتمعات أكثر قدرة على التحمل

يوجد أربع منهجيات تساعد الحكومات في تكوين مجتمعات أكثر قدرة على التحمل بناءً على تجربتنا:

1. إحكام تنفيذ تدابير السيطرة على الفيروس وإعادة تصور نظام الرعاية الصحية. لقد أثرت جائحة "كوفيد-19" على جميع أصحاب المصلحة في بيئة عمل نظام الرعاية الصحية. وهناك أمثلة كثيرة على الاستجابات الفاعلة في تلك الأزمة، مثل استخدام التقنيات الرقمية لدعم احتواء العدوى، وتسريع توريد معدات الحماية الشخصية، ودعم قدرة نظام الرعاية الصحية على تلبية الزيادة في الطلب، وتوجيه مسار التعافي. ويمكن للحكومات إطلاق الإمكانيات في قطاع الخدمات الرقمية والرعاية الصحية عن بُعد لجعل تلك الخدمات الخيار الأول للمرضى وتسهيل الوصول إليها على نطاق عالمي.

لقد زادت أزمة "كوفيد-19" من الضغط على الحكومات لتقديم الخدمات للمواطنين بشكل سريع وعلى نطاق واسع لم نشهد له مثيل في الأوقات التي كنا ننعيم فيها بالأمان. نسلط الضوء في هذه المقالة على عشر أولويات تمكّن الحكومات من بناء مجتمعات أكثر قدرة على التحمل، وتعزيز قدرة الحكومات على التحمل، وتنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام. وناقش أفضل الممارسات المتطورة ونفترح العديد من "الممارسات التالية" التحويلية التي يمكن للقادة تبنيها لإعادة تصور دور الحكومة على المدى الطويل.

بقلم

ريما عاصي
وهنا ديب
وديفيد فاين
وتوم آيشر وود

نوفمبر 2020

الطاقة، وتسريع عمليات الرقمنة الحكومية، وتقديم حوافز للشركات تمكّنها من تبني تقنيات جديدة، وتشكيل قوة العمل المستقبلية لزيادة القدرة على التحمل في ظل زيادة تبني أنظمة الأتمتة.

2. إطلاق العنان لثورة تعليمية. اضطرت الحكومات

إلى إعادة التفكير في أنظمة التعليم والتعلم للتصدي لآثار إغلاق المدارس والجامعات وارتفاع معدلات البطالة. وتشمل أفضل الممارسات اعتماد نماذج التعلم الهجين، وتطوير وحدات التعلم القائم على المهارات، وتمويل دورات التعلم المستمر، وتأسيس مراكز الموارد الافتراضية. وقد تشمل "الممارسة التالية" تسهيل وصول الطلاب إلى أفضل المعلمين في العالم من أي مكان، والتركيز على التمارين التي تساهم في دعم ممارسات التعليم الشامل خلال وقت التعلم الشخصي. ويمكن للحكومات وأصحاب العمل أيضاً توفير بيئة عمل تدعم عملية نقل المهارات بشكل فاعل وتنطوي على تعزيز بيئات عمل فعالة تعيد تشكيل المهارات وتمنح المؤهلات الصغيرة التي تدعم أنشطة التعلم مدى الحياة.

يوجد ثلاث فرص رئيسية قادرة على جعل العمليات الحكومية أكثر قدرة على التحمل:

5. تطوير إدارات حكومية أقل احتكاكاً بالمواطنين.

لقد أسفرت جائحة "كوفيد-19" عن جعل التحول الرقمي أولوية، إذ تزايدت أهمية القنوات الرقمية لتقديم الخدمات وتزايدت تفضيل المواطنين والزبائن لها. وتشمل أمثلة أفضل الممارسات أتمتة العمليات اليومية لجمع البيانات من المشغلين الرئيسيين بهدف مراقبة عملية صناعة القرار فيما يخص المواد الغذائية المهمة المعرضة للخطر عن كثب ودعم تلك القرارات، بالإضافة إلى استخدام "الرقمنة السريعة"، بمعنى التطوير السريع لمنصات الأتمتة على شبكة الإنترنت من أجل التعامل مع الارتفاع الكبير في الطلب على المساعدات الحكومية، مثل طلبات الحصول على المنح. وحتى تتمكن الحكومات من تنفيذ مبادرات التغيير التي تدعمها التكنولوجيا والتي تلبى احتياجات المواطنين بشكل أسرع وتكلفة أقل من النهج الحالي الذي يُنفذ بشكل يدوي، لا بدّ أن تبذل الحكومات جهداً في فهم رحلة الزبون من البداية إلى النهاية في مجال الحصول على الخدمات. وقد يشمل ذلك نقاط التواصل مع الزبائن في كل من القطاعين العام والخاص. ويمكن للحكومات أيضاً تمكين إجراء المعاملات من دون احتكاك مع المواطنين خارج نطاق الخدمات العامة وذلك من خلال تسهيل اعتماد عناصر التمكين الرقمي الشاملة المستخدمة في عدة قطاعات، مثل الهويات الرقمية.

6. إدارة ميزانيات الأصول التي تتمتع بالسيادة من

خلال تبني عقلية المستثمر. قد يصل العجز الحكومي العالمي إلى حوالي 9 - 11 تريليون دولار في عام 2020، وإلى حوالي 30 تريليون دولار بحلول عام 2023. وعلى الرغم من تطبيق العديد من البلدان ممارسات تقليدية في إصدار سندات الديون وتحسين الإيرادات ومراقبة عمليات الإنفاق لمواجهة التحدي الفوري، لا يزال من الممكن تحسين تلك الإجراءات على نحو أكبر. ويمكن للحكومات على المدى المتوسط، أي من سنة إلى ثلاث سنوات، تحويل الأصول إلى نقد في ميزانياتها، وهي استراتيجية تمثل فرصة كبيرة وغير مستغلة لتنمية إيرادات

3. تطوير سلاسل تجارة وإمدادات أكثر قدرة على

التحمل. تمثّلت استجابة البلدان للزعزعة الناجمة عن جائحة "كوفيد-19" والتي طالت التجارة وسلاسل الإمدادات العالمية في حماية إمداداتها. وقد يتعيّن على الشركات تبني العديد من الممارسات التالية على المدى الطويل لجعل سلاسل الإمدادات أكثر قدرة على التحمل، على سبيل المثال تقليل عدد السلع الترفيحية في سلاسل الإمدادات، وزيادة عدد الموردين، والاستعانة بسلاسل الإمدادات المحلية ومنحها الطابع الإقليمي. وتضطلع الحكومات بدور مهم في الواقع في مساعدة الشركات لزيادة قدرتها على التحمل، إضافة إلى دورها في تأمين المعدات الصحية والإمدادات الغذائية الأساسية. وفي الوقت نفسه، يجب على الحكومات دراسة الآثار المترتبة على سياسات العمل عن بُعد في الاقتصاد القائم على المعرفة، فمع نمو صادرات الخدمات التي تتطلب مهارات عالية ستزداد قدرة تنقل تلك المهارات وتحررها من أماكن أصحاب العمل أو العملاء.

4. اتخاذ تدابير تحفيز فاعلة ونشرها. شهدت أزمة

"كوفيد-19" لجوء الحكومات إلى تنفيذ استجابات اقتصادية غير مسبوق، ليصل مجموع ما خصصته لتلك الاستجابات إلى أكثر من 16 تريليون دولار حتى نهاية شهر سبتمبر/أيلول 2020. كما استخدمت الحكومات آليات تنفيذ سريعة ومبتكرة لدعم رفاهة الأسر ومساعدة الشركات في تجاوز الأزمة. وتشمل الممارسات التالية المحتملة للحكومات تخصيص الحوافز للمجالات التي تحقق الأهداف الأوسع لمجتمع أكثر قدرة على التحمل، مثل التوسع في تبني الطاقة الخضراء، وتحقيق كفاءة استخدام

إضافية وتقليل العجز، حيث تبلغ قيمة الأصول العامة في جميع أنحاء العالم أكثر من 200% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويمكن لتلك الأصول تحقيق إيرادات تتراوح بين 2 إلى 3% من الناتج المحلي الإجمالي سنوياً.

7. مؤسسة أفضل ممارسات الاستجابة للأزمة للتخضير للأزمة المقبلة. لقد دفعت أزمة "كوفيد-19" العديد من البلدان إلى تحديد عناصر الاستجابة المحلية الفاعلة للجائحة وتطوير تدابير جديدة للاستجابة. وأنشأت العديد من الحكومات مراكز لإدارة الأزمات أتاحت لها تنسيق مسارات عمل متعددة ضمن الهياكل الحالية للاستجابة للأزمات في الحكومة والمجتمع بهدف زيادة فاعلية الاستجابة ومرونتها. وتتمثل إحدى أفضل الممارسات المهمة في إدارة الأزمات في إنشاء وحدة أزمات هدفها التخطيط للمستقبل تضم فريقاً متعدد التخصصات لا ينشغل بإدارة الأزمات اليومية، بل يخطط للمستقبل ويأخذ في الاعتبار محاكاة سيناريوهات مختلفة. وتتطلب الممارسات التالية أن تعمل الإدارة العليا في الحكومة بالتعاون مع فريق القدرة على التحمل على التخطيط للمستقبل وضح استثمارات لتعزيز القدرة على التحمل والاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة في المستقبل.

تنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام

يوجد ثلاث فرص رئيسية لتنشيط القدرات الأساسية للقطاع العام وتطوير طريقة عملها:

8. اتخاذ قرارات أسرع وأفضل باستخدام البيانات وأدوات التحليل. اتخذت الحكومات إجراءات سريعة واستثنائية لإنقاذ الأرواح وسبل عيش الأفراد في ظل أزمة "كوفيد-19". وسارعت العديد من البلدان إلى نشر لوحات متابعة إلكترونية للبيانات يجري تحديثها بشكل مستمر وتعرض البيانات بشكل مرئي لمشاركة الإحصاءات مع المواطنين بسهولة ومنحهم قدرأ أكبر من الشفافية لإدراك الجهود التي تقوم بها الحكومة وتدابير الاستجابة التي تتخذها. وقامت العديد من المؤسسات بجمع فرق متعددة التخصصات لتطوير حلول قائمة على التحليلات لاتخاذ استجابات أسرع في المواقف المتغيرة وتجاه المخاطر والقضايا الناشئة. وقد

تشمل الممارسات التالية الاستخدام المتقدم للبيانات والتحليلات المحوسبة، مثل التنبؤ الآني بالمستقبل القريب والحاضر والماضي القريب وتقديم التوقعات، باستخدام مؤشرات يجري تقييمها بشكل متكرر بهدف المساعدة في إقرار السياسات ودعم اتخاذ القرار.

9. استنباط طرق أكثر ذكاءً وإنتاجية تدعم عمل الموظفين الحكوميين. لقد تطلبت أزمة "كوفيد-19" من موظفي الحكومة التصرف بارتجال والتكيف مع وضع سريع التغيير. وأسفرت سلسلة من "التجارب الطبيعية" القسرية عن إعادة تنظيم الأفكار حول ماهية المهام الضرورية والمهام الممكنة. وأعادت الحكومات توزيع الموظفين استجابة للطلب المتغير على الخدمات. وبالنظر للمستقبل، قد تعزز الأتمتة إنتاجية الخدمة العامة وتنقل أعداداً كبيرة من الموظفين الحكوميين من الوظائف المكتبية إلى مناصب أكثر أهمية وقيمة قائمة على التعامل مع المواطنين، وذلك شرط أن تركز الحكومات على تجربة المواطن وأن تُدير التغيير بشكل فاعل، بما في ذلك تطوير القدرات المطلوبة لإجراء التغييرات اللازمة.

10. تطوير شراكات جديدة مع القطاع الخاص. يمكن للحكومات المساعدة في إعداد قوة العمل لمستقبل يركز على التكنولوجيا وتحسين القدرة التنافسية والقدرة على التحمل على المدى الطويل للقطاعات الرئيسية من خلال الشراكة مع القطاع الخاص والمؤسسات متعددة الجنسيات لتطوير تدابير تحفيز جيدة التنظيم وتنفيذها. لقد اقتضت أفضل ممارسات الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص بدرجة كبيرة على تلبية الطلبات العامة المسندة إلى شركات القطاع الخاص، إضافة إلى بعض نماذج إقامة الشراكات ودعم عمليات الابتكار الاستباقية لإنتاج المستلزمات الطبية والأدوية المهمة، وتوسيع نطاق توزيع المنح المالية التي تهدف إلى الحماية الاجتماعية للأسر. ولكن يمكن للقطاع العام أن يعمل على نقل شراكاته مع القطاع الخاص إلى المستوى التالي لتعزيز عملية تقديم الخدمات من خلال توضيح دوره ومراعاة أهدافه على المدى الطويل، شرط إدراك وجود نقاط التقاء طبيعية بين دور الحكومات ودور الأهداف المجتمعية الأوسع للشركات.



ريما عامري، شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في أبوظبي؛ وهانا ديب شريك مساعد في مكتب ماكنزي في دبي،
بينما توم إيشروود شريك في مكتب ماكنزي في دبي؛ وديفيد فاين شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في لندن.



تعاقي الإنفاق السياحي خلال جائحة كوفيد-19 بالأرقام

1. التعامل مع اهتمامات ومخاوف المسافرين

في حين سيكون تعاقي السياحة بعد كوفيد-19 مدفوعاً بشكل أساسي بقوة التعاقي الاقتصادي، فإنه من المرجح أن تؤثر خمسة دوافع رئيسية أخرى على مسار التعاقي (الشكل 1). ومن الأهمية بمكان التعامل مع هذه العوامل من أجل دفع مسار التعاقي في السياحة.

كانت السياحة العالمية واحدة من أكثر القطاعات تضرراً خلال أزمة كوفيد-19. ويتوقع نموذج ماكنزي لتعاقي السياحة انخفاضاً تراكمياً يتراوح بين 3 تريليون دولار و8 تريليون دولار قبل عودة الإنفاق السياحي إلى مستويات ما قبل كوفيد-19. سيكون التعاقي بطيئاً ومدفوعاً بالاعتماد الأساسي للبلدان على السفر المحلي والسفر غير الجوي. لذلك، يجب على البلدان المختلفة أن تستعد لمنحنيات التعاقي الخاصة بها وأن تعيد تصور قطاعاتها السياحية (بالإضافة إلى الدعم الذي تقدمه لهذه القطاعات) بشكل مختلف.

بقلم

أورس بينجيلي
ومارجو كونستانتين
وإلياف بولاك

أكتوبر 2020

التعاقي والعودة إلى مستويات
عام 2019 قد لا يحدث قبل عام

2024



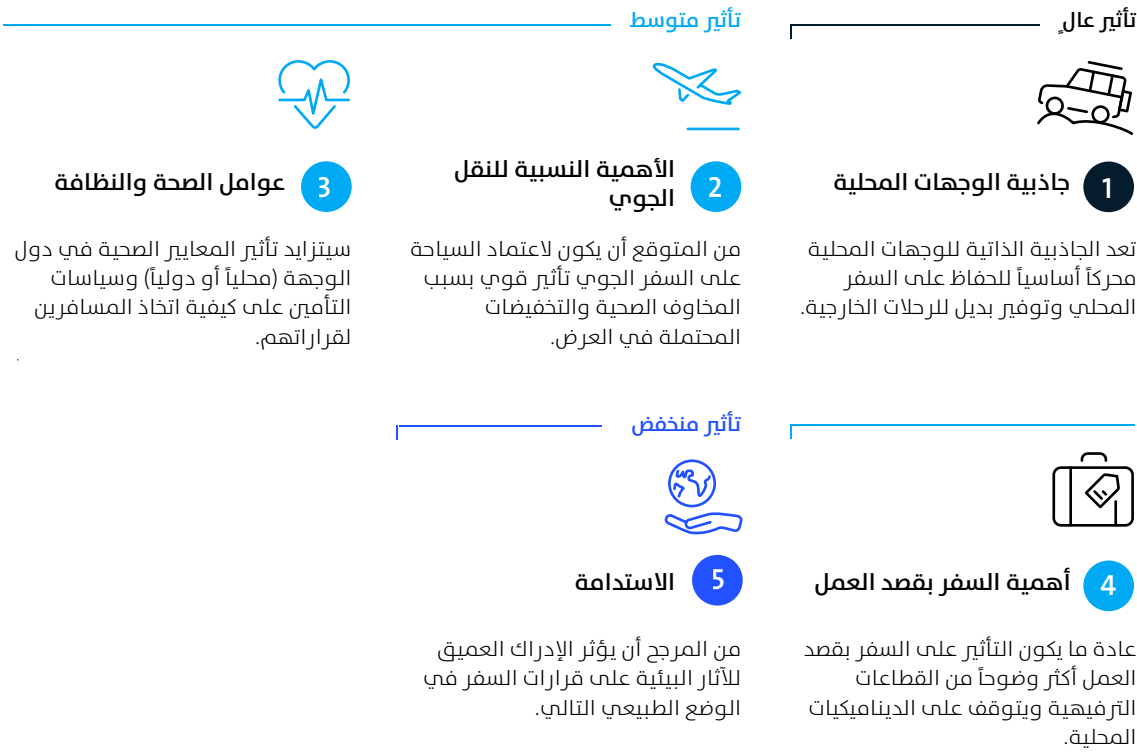
قد يتراجع الإنفاق السياحي بما يصل إلى

8.1 تريليون دولار

أدنى من التوقعات ما قبل كوفيد-19



خمسة عوامل مؤثرة تقدم تصوراً عاماً عن سلوك السياح في ضوء انتشار وباء كوفيد-19.



المصدر: ماكنزي

2. التعافي قد يكون بطيئاً

وفقاً لسيناريو متفائل، يجمع بين الاحتواء السريع للفيروس وتعافي الاقتصاد، سنشهد تعافياً وعودة إلى 85% من مستويات عام 2019 بحلول عام 2021، وتعافياً كاملاً بحلول عام 2023 (الشكل 2). أما في ظل سيناريو متشائم، فإن التعافي في عام 2021 قد لا يتجاوز 60% من مستويات عام 2019، وبالتالي سيتأخر التعافي الكامل لمدة أطول.

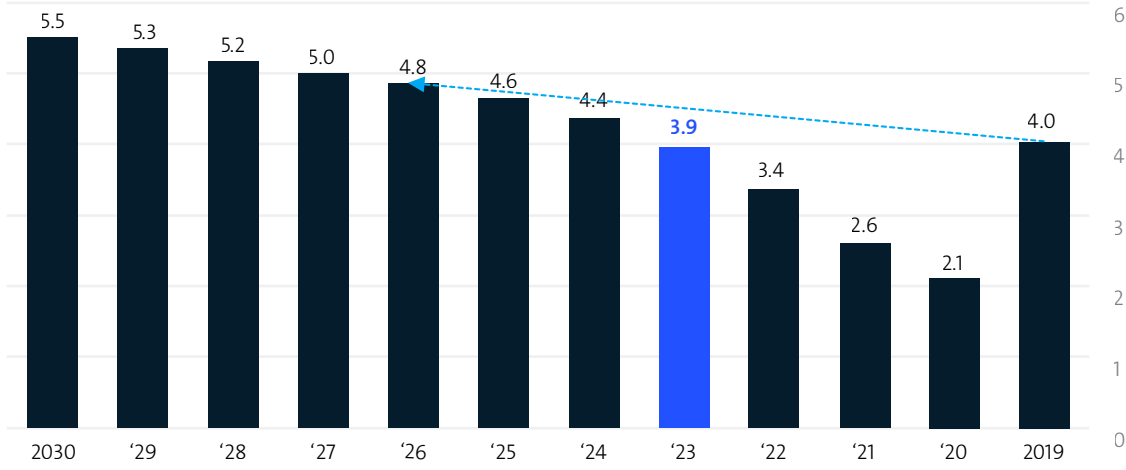
3. السياحة المحلية ستتعاوى بشكل أسرع على الأرجح

السياحة المحلية ستسبق السفر الخارجي في العودة إلى مستويات ما قبل الأزمة بحوالي عام إلى عامين. وهناك عوامل متعددة وراء ذلك: قيود أقل على السفر داخل البلد نفسه، والمزيد من الخيارات البديلة للسفر الجوي (مثل السيارات والقطارات)، والتخوف من السفر الخارجي، وسيكون السفر بغرض العمل داخلياً في معظمه. بالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يتعافى السفر الداخلي بشكل أسرع من تعافي الفنادق؛ حيث نشهد توجهاً لاستبدالها بإيجارات العطلات والإقامة لدى الأصدقاء والعائلة في بعض المناطق.

عائدات السياحة قد لا تتعافى قبل عام 2023.

العائدات السنوية للسياحة المحلية والخارجية مقدره بتريليونات الدولارات (أعلى 10 دول)

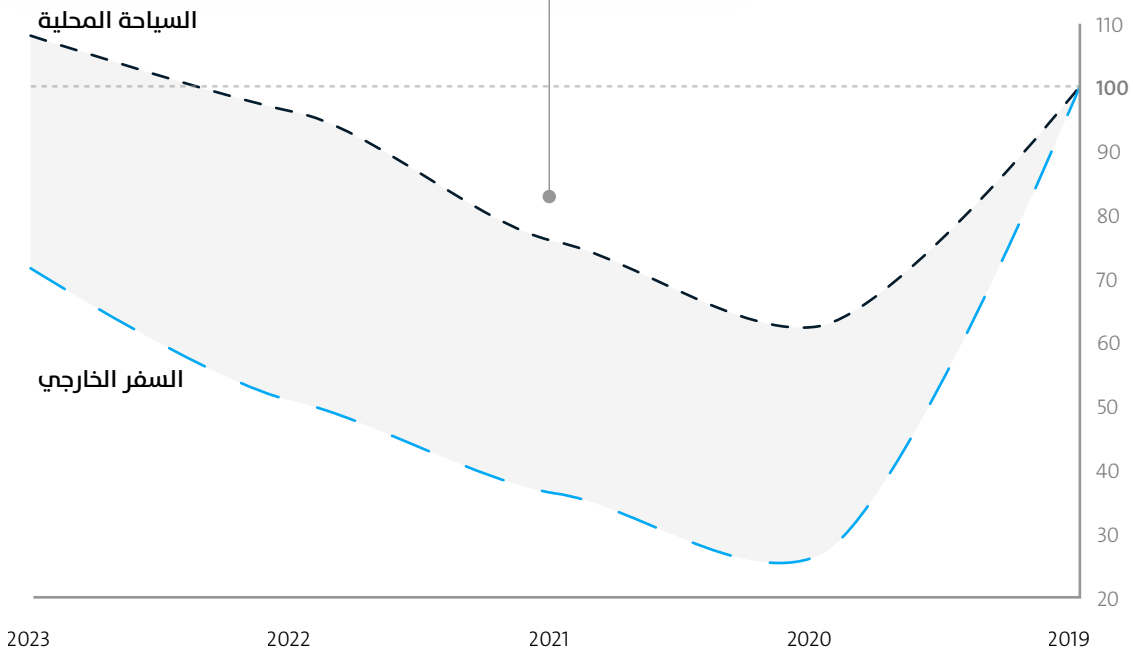
■ عام التعافي والعودة إلى مستويات عام 2019
 - - - مسار قبل الأزمة



المصدر: نموذج ماكنزي لتعافي السياحة، سيناريو A1؛ تحليل مركز ماكنزي العالمي للأبحاث

من المتوقع أن السياحة المحلية ستسبق السفر الخارجي في التعافي
 بحوالي عام إلى عامين

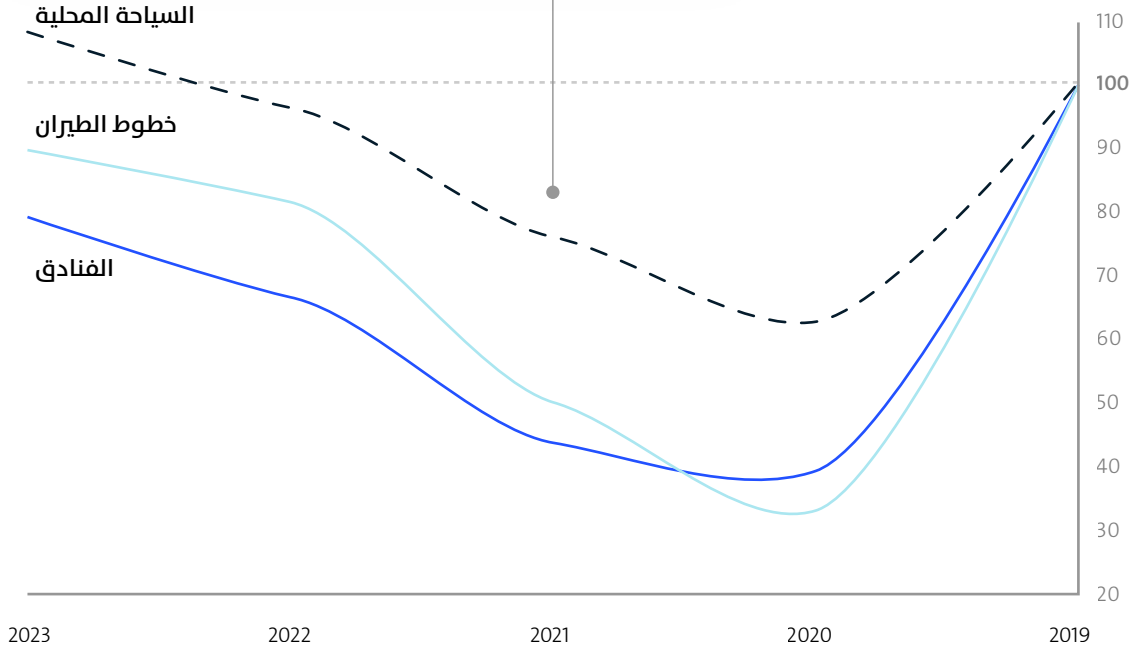
التعافي المتوقع تبعاً للشريحة،
 المؤشر (100=2019)



المصدر: نماذج ماكنزي لتعافي الفنادق وخطوط الطيران والاقتصاد من أزمة كوفيد-19.

السياحة المحلية تسجل تعافياً أفضل من الفنادق أو خطوط الطيران

التعافي المتوقع تبعاً للشريحة،
المؤشر (2019=100)



المصدر: نماذج ماكنزي لتعافي الفنادق وخطوط الطيران والاقتصاد من أزمة كوفيد-19.

4. ستختلف سرعة التعافي باختلاف الأسواق

من المحتمل أن يتفاوت التأثير بين البلدان، وسيعتمد التعافي السريع على دعم قطاعات السياحة المحلية القوية وشبكات النقل البري عالية الجودة (الشكل 3).

5. الاعتماد على السفر المحلي والسفر غير الجوي

سيرسم مسار التعافي

قبل الأزمة، كانت الأسواق المختلفة تتباين من حيث اعتمادها على السياحة الداخلية والحركة الجوية (الشكل 4). تؤثر هذه البنية على سرعات التعافي؛ حيث إن القيود المفروضة عبر البلاد ومخاوف السلامة تشكل عاملاً حاسماً في رسم معالم الحركة الجوية.

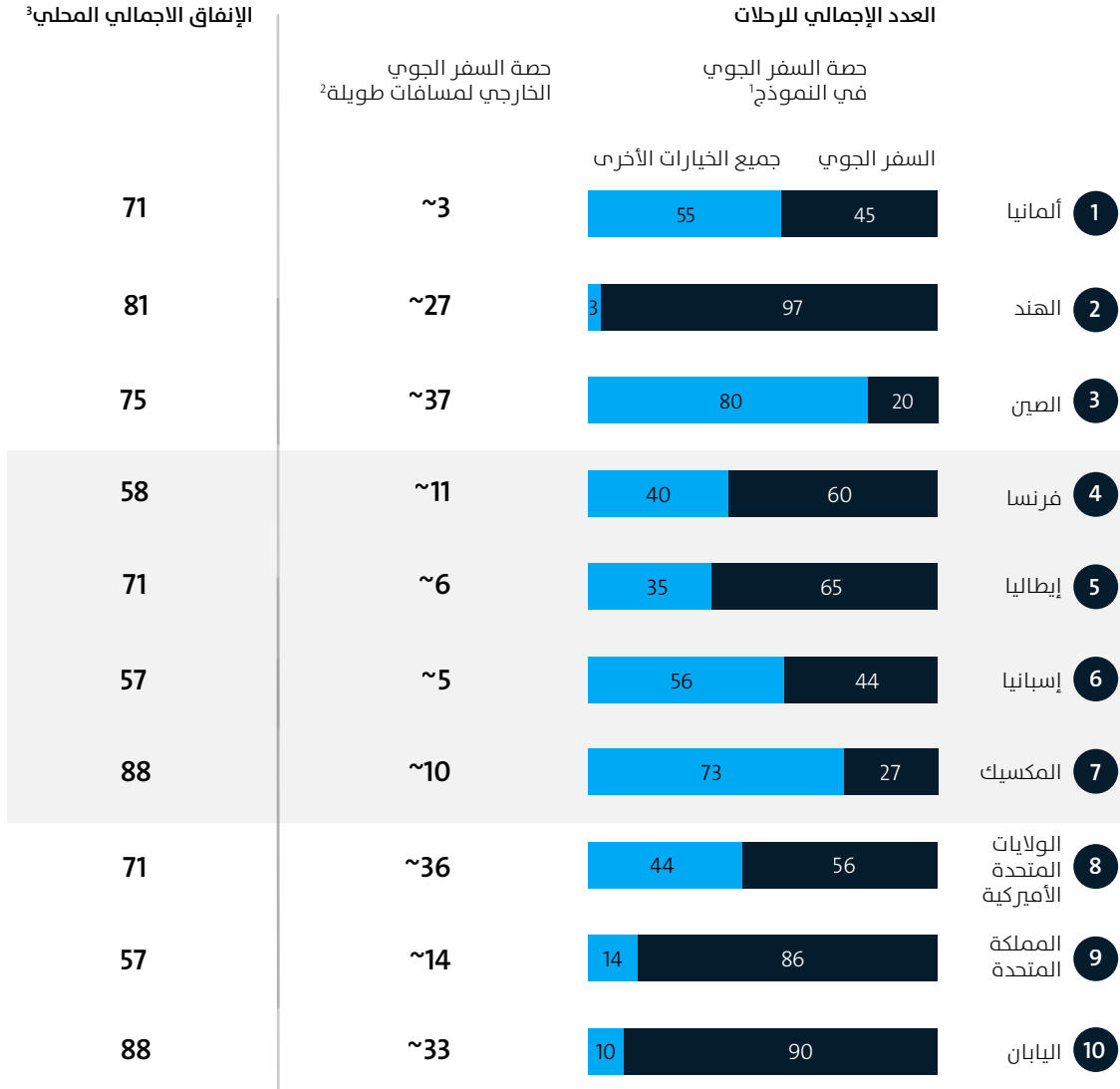
ستلعب السياحة المحلية والنقل البري أدواراً مهمة في تعافي كل سوق.

الدافع	الانخفاض في عام 2020، %	التغير التراكمي بالقياس إلى عام 2019 (حتى عام 2025)، %	سنة التعافي	تصنيف سرعة التعافي
سيؤدي النظام الصحي القوي والاستجابة لأزمة كوفيد-19 جنباً إلى جنب مع الاقتصاد القوي وخيارات السياحة البرية إلى كبت التأثير السلبي.	30 إلى 45	-5 إلى -15	23-2022	1 ألمانيا
على الرغم من البنية التحتية المتخلفة لقطاع الصحة العامة والاعتماد على السفر الجوي، فإن نمو الناتج المحلي الإجمالي القوي للهند سيدعم التعافي.	30 إلى 40	-10 إلى -20	23-2022	2 الهند
نظراً لكونها واحدة من أسرع البلدان استجابة للوباء وتقليلها لانتشاره في المجتمع، تعافت السياحة المحلية في الصين بسرعة. ومع ذلك، من المتوقع أن يكون تعافي السفر الخارجي أبطأ، حيث من المرجح أن تظل قيود السفر قائمة لفترة أطول، ويخشى السياح الصينيون من الإصابة بالفيروس في الخارج.	40 إلى 50	-20 إلى -25	23-2022	3 الصين
من المرجح أن يتم التخفيف من الأثر الصحي القوي لكوفيد-19 والوضع الاقتصادي الضعيف من خلال خيارات النقل الأرضي الجيدة والوجهات الجذابة.	35 إلى 50	-10 إلى -20	2023	4 فرنسا
من المرجح أن يتم التخفيف من الأثر الصحي القوي لكوفيد-19 والوضع الاقتصادي الضعيف من خلال خيارات النقل الأرضي الجيدة والوجهات الجذابة.	35 إلى 50	-10 إلى -20	24-2023	5 إيطاليا
من المرجح أن تؤدي الشدة الكبيرة لانتشار الفيروس داخل البلد إلى جانب الوضع الاقتصادي الضعيف (الاعتماد على السفر الداخلي) إلى تعافي أبطأ.	40 إلى 60	-10 إلى -25	24-2023	6 إسبانيا
مع الانتشار الواسع للفيروس وقلّة خيارات النقل البري، ستأثر المكسيك بشكل كبير بسبب ضعف السوق المحلية.	35 إلى 50	-10 إلى -25	25-2023	7 المكسيك
ستدعم الوجهات الدائمة وإمكانيات السفر البري التعافي، ولكن التأثير الصحي القوي سيعيق التعافي السريع.	35 إلى 50	-15 إلى -20	2024	8 الولايات المتحدة الأمريكية
من المرجح أن تؤدي الاستجابة البطيئة لكوفيد-19، جنباً إلى جنب مع خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي والاعتماد الكبير على المسافرين بقصد العمل والسفر الجوي، إلى تعافٍ بطيء.	45 إلى 55	-15 إلى -25	2024	9 المملكة المتحدة
من المرجح أن تؤدي الحصّة المرتفعة من السياحة المحلية إلى جانب الاستجابة الفعالة لفيروس كورونا إلى تعافي محلي سريع، لكن النمو الاقتصادي الكلي المنخفض سيؤدي إلى إبطاء تعافي السفر الدولي.	20 إلى 30	-5 إلى -10	25-2024	10 اليابان

مقارنة بالمستويات ما قبل الأزمة، الفروق التراكمية بين الإنفاق السياحي المتوقع قبل كوفيد-19 وتوقعات ما بعد الوباء، مقارنة بتنبؤات قبل الأزمة.

المصدر: نموذج ماكنزي لتعافي السياحة

يعتمد قدر كبير من الإنفاق السياحي على السفر الجوي الدولي. الدوافع الرئيسية لتأثير كوفيد-19 والتعافي (أمثلة)، %



¹ % من إجمالي الرحلات الخارجية التي تمت جواً مقابل جميع الخيارات الأخرى.
² % من إجمالي الرحلات الجوية الخارجية لمسافات تزيد عن 4,000 كيلومتر.
³ % من إجمالي إنفاق السفر الخارجي المحلي.
المصدر: أوروبومينتور، جلوبال داتا، يونيسكو، المنتدى الاقتصادي العالمي

بما في ذلك تحسين تصور سلامة السفر الجوي، والترويج الفعال للوجهات المحلية، والتأكد من أن سياسات الحكومة والتأمين تضمن الوصول إلى الرعاية الصحية- حتى بعيداً عن المنزل.

ستستمر العوامل البنوية وعوامل الاقتصاد الكلي في تحديد تعافي السياحة. وفي الوقت نفسه، يمكن لقادة القطاع السعي إلى تحسين معدل تعافيهم من خلال مجموعة متنوعة من التدابير



أورس بينجيلي هو استشاري رئيسي مختص في مكتب ماكنزي في زيورخ، مارجو كونستانتين شريك مساعد في مكتب دبي، وإلياف بولاك مستشار في مكتب أمستردام.

يتقدم المؤلفون بالشكر لسيلين بيركل وستيفن كوبكي على مساهماتهم في هذا المقال.



هل تتعافى مراكز الخطوط الجوية من آثار كوفيد-19؟

تعرضت حركة النقل الجوي عبر مطارات الربط (حركة العبور) على وجه الخصوص للضرر جراء كوفيد-19. ورغم اعتقادنا باستمرار صلاحية النموذج المحوري بعد الأزمة، ولكن سيتوجب على شركات الطيران تحديث عملياتها وإستراتيجيات شبكاتها.

المسارات الرئيسية العابرة للقارات على استقراره أو ارتفع في السنوات الأخيرة بفضل المزايا اللوجستية والمالية العديدة التي يوفرها لشركات الطيران والركاب بالإضافة إلى التحسينات الأخيرة في تجربة الركاب. ومع ذلك، كان مستقبل النموذج المحوري موضوع نقاش قائم منذ أمد طويل. دفع بعض الخبراء بالقول إن التطورات التي تشهدها تكنولوجيا الطائرات تعطي الأفضلية لنموذج الرحلات من نقطة إلى نقطة (P2P)، وإن المخاوف البيئية تهدد مسارات الربط غير المباشرة، وإن ازدحام المطار الرئيسية والتوتر الناجم عن ضيق وقت العبور في مطارات الربط قد تقيد أي نمو إضافي لشركات الطيران التي تعتمد على النموذج المحوري.

على الرغم من تعرّض المحاور لضغط قصير الأمد، في المستقبل وتراجع أعدادها على المدى الطويل،

رغم أن كوفيد-19 قد سبب تراجعاً كبيراً في حركة النقل الجوي عبر جميع المسارات، إلا أن حركة ركاب العبور كانت من بين الفئات الأشد تأثراً. وفي هذا السياق، برزت تساؤلات حول ما إذا كانت الأزمة الحالية ستؤدي إلى إحداث تغييرات هيكلية داخل قطاع النقل الجوي. ومن ناحية الشبكة، أثار ذلك نقاشاً حول موعد وإمكانية عودة حركة النقل الجوي عبر محاور الربط إلى ما كانت عليه قبل الأزمة، وما إذا كانت إعادة التفكير في النموذج المحوري أمراً لا بدّ منه. في النموذج المحوري، تعتمد شركات الطيران على مجموعات من الرحلات القادمة والمغادرة لإتاحة عدد كبير من المسارات المحتملة أمام الركاب. لقد بقي هذا النموذج ركيزة أساسية لشبكات شركات الطيران ذات الخدمات الكاملة في جميع أنحاء العالم لعدة عقود. وحافظ الطلب على رحلات الربط عبر

بقلم

جانب بور

وفيك كريشانان

وستيف ساكسون

5 نوفمبر 2020

عبور في مطارات الربط تتراوح مدتها بين ساعة وأربع ساعات، وبطول أغسطس 2020، تراجع عدد رحلات الربط إلى 11 فقط.

ومع ذلك، لن تختفي رحلات الربط خلال الأزمة؛ حيث إن العديد من أولئك الذين يحتاجون إلى السفر - خاصة بين أماكن الانطلاق والوجهات الأقل شهرة - سيكونون أكثر احتمالاً لحجز رحلات ربط مما كانوا عليه قبل الأزمة. كما انخفض عدد أزواج المدن التي تربط بينها رحلات مباشرة من حوالي 28.000 في أغسطس 2019 إلى حوالي 20.000 في أغسطس 2020.

ما قبل الأزمة: مزايا لكل من شركات الطيران والركاب

إن الانخفاضات الأكبر في العرض والطلب على رحلات الربط، بالمقارنة مع الرحلات المباشرة، تتماشى إلى حد ما مع التوجهات الأخرى طويلة الأمد.

فقد كانت حصة حركة العبور على المستوى العالمي تشهد تراجعاً في السنوات الأخيرة، باستثناء بعض التدفقات العابرة للقارات والتي كانت مستقرة إلى حد كبير أو تشهد نمواً قبل الأزمة. يمكن أن تُعزى هذه الحصة المتقلصة إلى صعود شركات الطيران التي تعتمد نموذج من نقطة إلى نقطة (P2P)، بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة بشكل خاص في الحصة السوقية لشركات الطيران منخفضة التكلفة (الشكل 1).

إن الحصة السوقية المتزايدة لرحلات الربط على المسارات العابرة للقارات ترجع بدرجة كبيرة إلى نجاح النموذج المحوري، الذي ساهم في ظهور المحاور العملاقة - مثل تلك الموجودة في دبي وإسطنبول - على مدى العقود الأخيرة. تتيح حركة النقل ذات الطابع المركزي لشركات الطيران جني مجموعة من الفوائد:

- توفير عدد أعظمي من خيارات الربط بالاعتماد على أدنى عدد من الرحلات
- تشغيل مسارات طيران ما كانت لتنجح بناءً على الطلب المحلي وحده، وبالتالي زيادة وتيرة الرحلات إلى الوجهات الأكثر طلباً
- تركيز أحجام تدفق الركاب، مما يتيح استخدام طائرات أكبر مع تكاليف أخفض للرحلة الواحدة وفعالية أكبر في جدول الرحلات، مما يقلل من تكاليف الرحلة بشكل أكبر

علاوة على ذلك، من شأن الأنظمة الحديثة لإدارة الإيرادات أن تساعد شركات الطيران على تحديد الركاب على متن رحلات العبور لضمان مغادرة معظم الطائرات بأقصى سعة ممكنة. تتدفق هذه المكاسب

فإننا نرى أن هذا النموذج سيبقى صالحاً للعمل في مرحلة ما بعد الأزمة؛ حيث ستدوم الفوائد التي يقدّمها لشركات الطيران والركاب كما هي إلى حد كبير، كما أن التوجهات طويلة الأمد - بما فيها الطلب المتزايد على المسارات الأقل ازدحاماً وتنامي الحصة السوقية للسفر الترفيهي - تعزز استمرار أهمية المحاور.

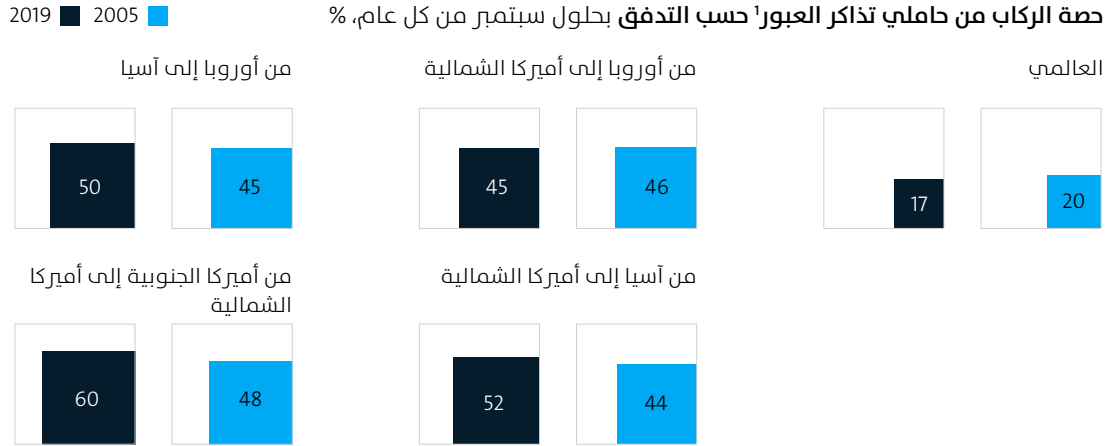
في المستقبل، ستعتمد أهمية النموذج على قدرة شركات الطيران على تكييف عملياتها مع معطيات الوضع الطبيعي التالي؛ فعلى المدى القصير، يجب على شركات الطيران أن تلتزم مصادر جديدة للاستثمار من أجل توجيه إعادة البناء التكتيكي لشبكتها. أما على المدى الطويل، فإن النجاح - وفي بعض الحالات البقاء والاستمرار - سيتطلب إعادة تقييم لتوجهات السوق، وتكنولوجيا الطائرات، والتسعير، فضلاً عن تحقيق استغلال أفضل للبيانات المتاحة.

الرحلات الجوية عبر الترانزيت (رحلات العبور) هي الأكثر تضرراً

يعتبر قطاع الطيران من بين أكثر القطاعات تأثراً بأزمة كوفيد-19، وقد كان حجم ركاب النقل الجوي على مستوى العالم في أغسطس 2020 لا يزال منخفضاً بنحو 64 بالمائة مقارنة بالفترة نفسها من عام 2019. ومع ذلك، فقد تفاوت تأثير الأزمة تبعاً لنوع السفر؛ فعلى سبيل المثال، تراجع السفر الداخلي بنسبة 51 بالمائة على أساس سنوي في أغسطس، بينما انخفض السفر الدولي بنسبة 81 بالمائة.

كما كانت حركة ركاب العبور (التي انخفضت بنسبة 81 في المائة على أساس سنوي) أكثر تأثراً من حركة النقل المباشر (التي انخفضت بنسبة 61 في المائة). يرجع التأثير الأكبر على سفر العبور إلى انخفاض كل من الطلب والعرض؛ فمن ناحية الطلب، يعود ذلك جزئياً إلى تراجع الطلب على مسارات الرحلات طويلة والعابرة للقارات، حيث تكون حركة العبور عبر المحاور هي السائدة. كما يُظهر الركاب تفضيلاً أقوى للسفر المباشر، وذلك لتجنب الخطر المزدوج المتصور لالتقاط عدوى فيروس كورونا ونظراً لأن التعقيد المتزايد لقيود السفر وقواعد الحجر الصحي قد يسبب الإرباك حتى بالنسبة لأعتى المسافرين. أما من ناحية العرض، فإن جداول الرحلات المحدودة المعمول بها حالياً قد أدت إلى تخريب مجموعات الطيران بالنسبة للعديد من شركات الطيران. وعلى سبيل المثال، في أغسطس 2019، كان يستطيع مسافر على متن رحلة قادمة إلى فرانكفورت أن يستقل واحدة من حوالي 35 رحلة طيران خلال فترة

شهدت الحركة العالمية للنقل الجوي عبر مطارات الربط انخفاضاً على المستوى العالمي في السنوات الأخيرة، لكن التدفقات العابرة للقارات حافظت إلى حد كبير على استقرارها.



يتم احتساب ركاب العبور مرتين (لدى وصولهم ومغادرتهم)، لذا فإن حصص رحلات العبور الإجمالية تكون أعلى عند النظر إلى الركاب الذين تمت خدمتهم. المصدر: خدمات معلومات الركاب التابعة للاتحاد الدولي للنقل الجوي

مباشرة بين أزواج المدن على المسارات التي لا تشهد طلباً كبيراً. ربما سرّع كوفيد-19 من الدور الذي تلعبه هذه الطائرات التي توصف بأنها مدقّرات محتملة للمحاور، مما يؤدي إلى تقاعد الطائرات ذات البدن الواسع الكبيرة جداً والمصممة لعمليات المحور، مثل طائرات A380s و 747s. تشكل شركات الطيران التي تعتمد نموذج من نقطة إلى نقطة P2P غالبية مستخدمي الطائرات الجديدة؛ حيث إن 65 بالمائة من طائرات LR321 (X) LR321 النشطة والمطلوبة تعود إلى شركات نموذج نقطة إلى نقطة P2P.

— **تفضيلات العملاء.** في حال تطابق جميع الشروط الأخرى، يفضل معظم العملاء الرحلات الجوية المباشرة. لكن تاريخياً، لم تكن الشروط الأخرى متطابقة؛ أولاً، تدرك شركات الطيران هذا التفضيل وقد فرضت بشكل عام زيادة سعرية على الرحلات المباشرة. وبالتالي، سيجد العملاء عادةً مسارات ربط أرخص للسفر عبر القارات. كما ارتفعت هذه الزيادة السعرية على الرحلات المباشرة على مدار السنوات الأخيرة، نظراً لأن تحسين التسعير قد ساعد في تحديد المسافرين على متن الرحلات المباشرة والذين لا يكتفون للأسعار (مثل المسافرين من رجال الأعمال) وتقسيمهم إلى شرائح على نحو أفضل. ومع ذلك، ربما يكون وباء كوفيد-19 قد زعزع هذا التوجه، وبالتالي ينبغي على شركات الطيران إعادة التفكير في الأسعار لملء مقاعد الرحلات المباشرة، ربما من خلال تخفيض الزيادة السعرية على الرحلات المباشرة،

في الفعالية عموماً لتصل إلى الركاب، الذين يمكنهم حينئذ دفع مبلغ أقل- والسفر عبر عدد أكبر من المسارات من خلال حجز واحد- عن طريق التنقل عبر المحاور بدلاً من السفر على مسارات مباشرة.

تولي شركات الطيران التي تستخدم المحاور مزيداً من الاهتمام لتحسين تجارب ركاب العبور؛ إذ عندما يتاح للركاب الاختيار، فإن معظمهم يفضل الرحلات الجوية المباشرة، ولكن التوقفات الطويلة المزعجة تتحول بسرعة إلى شيء من الماضي. شهدت ثلاثة جوانب رئيسية لتجربة العملاء تحسينات كبيرة بشكل خاص: أولاً، القدرة على فحص الحقايب مرة واحدة حتى الوجهة النهائية عند تسجيل الوصول الأولي. وثانياً، تحسين تصميم المطار المحوري؛ حيث يحتوي بعضها الآن دور سينما وحمامات سباحة وحدائق وثالثاً، تحقيق الوصول في الوقت المحدد، مما يقلل من الإجهاد والتأخر عن رحلات الربط.

ما بعد الأزمة: الحفاظ على الصلاحية في ظل التهديدات التكنولوجية والبيئية

على الرغم من فوائد النموذج المحوري وسلسلة التحسينات الأخيرة في تجربة العملاء، يشير عدد من مراقبي القطاع إلى العديد من التوجهات التي يمكن أن تضعف دوره، والتي أدت الأزمة الحالية إلى تعزيز بعضها وتقويض بعضها الآخر:

— **التطور في تكنولوجيا الطائرات.** توفر الطائرات الجديدة الأصغر وبعيدة المدى - مثل 787s و LR321(X) LR321 - القدرة على الطيران في رحلات

وبالتالي تقليل الطلب على رحلات العبور التي تقدم نفس المسار.

— **مخاوف بيئية.** بشكل عام، يسافر الركاب على متن رحلة العبور لمسافة أطول من الكيلومترات مقارنة بالمسافة التي يقطعونها باستخدام خيار الرحلات المباشرة. وعلى سبيل المثال، فإن متوسط المسافة التي يقطعها ركاب العبور على متن الرحلات الجوية من أوروبا أطول بنسبة 16 في المائة من الرحلات الجوية المباشرة التي تقدم نفس المسارات¹ وبطبيعة الحال، فإن المسافات الأطول تعني استهلاكاً أكبر للوقود، مما يعني زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. لقد كان "تشجيع الطيران" (أو ذم السفر بالطائرة) والقضايا البيئية مصدر قلق كبير لكل من شركات الطيران والركاب قبل كوفيد-19، ومن غير المرجح أن يتغير ذلك اليوم. بل إن بعض البلدان أضافت شروطاً صديقة للبيئة إلى حزم مساعداتها بعد الأزمة، مما قد يشجع الجهود الوطنية للامتثال لأهداف الانبعاثات الحالية. على سبيل المثال اشترطت شركة الخطوط الجوية الفرنسية من الحكومة الفرنسية قيام شركة الطيران بتخفيض الرحلات الداخلية².

— **ازدحام المحور.** قبل الأزمة، توقع الاتحاد الدولي للنقل الجوي أن أربعة فقط من أكبر 100 مطار في العالم ستمتلك القدرة الكافية لتلبية طلبات

الركاب بحلول عام 2028³. تعتبر هذه المخاوف ذات أهمية فورية متدنية في أعقاب أزمة كوفيد-19 بسبب الانخفاض الحاد في الحركة الجوية والتعافي البطيء المتوقع.

— **التوتر المتعلق بفترات العبور القصيرة.** كانت أوقات تبديل رحلات العبور المنشورة غير واقعية في بعض الأحيان، مما تسبب في الكثير من التوتر في المطارات المحورية الأكثر ازدحاماً. حتى التأخير الطفيف في إحدى الرحلات يمكن أن يجعل فترات العبور القصيرة غير مقبولة، مما ينتقص بشكل كبير من تجربة العميل.

وبالرغم من كل ما سبق، يجب ألا تشكل الأزمة الحالية نهاية النموذج المحوري؛ حيث تبقى فوائد الاقتصادية- نموذج فعال لشركات الطيران وأسعار جذابة للركاب- على حالها إلى حد كبير.

في الواقع، قد تؤدي تكنولوجيا الطائرات الجديدة إلى تمكين المحاور بدلاً من تهديد أهميتها. ففي حين تم نشر الطائرات الكبيرة (مثل طائرات A380، التي يتم التخلص التدريجي منها الآن) بشكل أساسي على مسارات من محور إلى محور، فإن الطائرات الصغيرة بعيدة المدى (مثل 787s) يمكن أن تفتح فرصاً جديدة لخدمة مسارات المسافات الطويلة بشكل اقتصادي ومباشر، مثل المسار من طوكيو إلى بوسطن (الشكل 2). ومع ذلك، تبيّن بيانات جدول الرحلات أن

¹ المتوسط المرجح للركاب لشهر سبتمبر 2019؛ يأخذ في الاعتبار جميع ركاب من حاملي تذاكر العبور، ويقارن مسافة الطيران على خط سير الرحلة بمسافة الدائرة العظمى من نقطة الانطلاق الأولى إلى الوجهة النهائية، بغض النظر عما إذا كانت هناك رحلة مباشرة أو لا.

² مساعدات فيروس كورونا: يجب على شركة الخطوط الجوية الفرنسية تخفيض الرحلات الداخلية للحصول على قرض حكومي، بي بي سي، 4 مايو 2020، bbc.com.

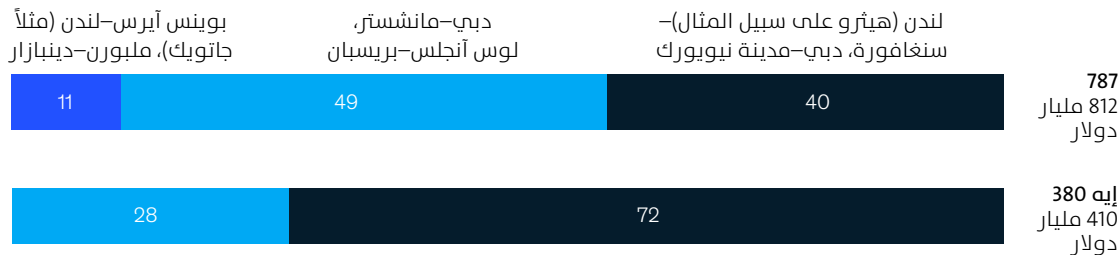
³ بناء القدرات للمستقبل، الندوة العالمية للاتحاد الدولي للنقل الجوي للمطارات والركاب، وارسو، بولندا، 17-15 أكتوبر 2019، iata.org، ص 18.

الشكل 2

يتفاوت حجم الاعتماد على الطائرات الكبيرة و الطائرات الأصغر ذات البدن الواسع، لكن الغالبية العظمى من السعة تواصل الاعتماد على المحاور.

عدد الكيلومترات المجدولة المتاحة (ASKs) في عام 2019 حسب نوع المسار،¹ %

● من محور إلى محور ● من محور إلى مطار غير محوري ● من مطار غير محوري إلى مطار غير محوري



¹ حالة المحور هي توصيف ذاتي. لأغراض هذا المخطط، يُنظر إلى المطار على أنه محوري إذا استوفى سمتين: أن يكون واحداً من أكبر 100 مطار على مستوى العالم من حيث عدد الكيلومترات المجدولة المتاحة، وألا تقل حصته من نقل الركاب والقائمة على الشرائح عن 15 بالمائة. المصدر: خدمات معلومات الركاب التابعة للاتحاد الدولي للنقل الجوي، موقع OAG

3.4 في المائة سنوياً بدءاً من عام 2000 ووصولاً إلى عام 2019، في حين نمت رحلات العمل الدولية بنسبة 0.2 في المائة فقط سنوياً.⁵

تحديث النموذج المحوري

يجب ألا تشعر شركات الطيران والمطارات بالقلعة والرضا عن أدائها؛ حيث إن العديد من المحاور، لا سيما تلك التي لا تتمتع بأسواق محلية كبيرة، ستواجه صعوبات على المدى القصير. والمحاور التي لا تتمكن من تكييف عملياتها وإعادة تشكيل شبكتها ستكون عرضة لخطر حقيقي يهدد بقاءها واستمرارها خلال السنوات العجاف المقبلة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون هناك عدد أقل من المحاور على المدى الطويل في ظل قيام القطاع بهيكله نفسه؛ حيث يتم ترشيد أنظمة المحاور المتعددة، وتقوم شركات النقل التي تعتمد نموذج من نقطة إلى نقطة P2P بتفكيك حركة العبور مستفيدة من الطائرات الكفوءة بعيدة المدى. وعلى المدى القصير، سيتوجب على شركات الطيران والمحاور إعادة بناء تكتيكية لشبكتها. ولكن لتهيئة نفسها للنمو في الوضع الطبيعي التالي، يجب عليها أيضاً إعادة تقييم امتيازات الشبكة طويلة المدى والإستراتيجيات التشغيلية.

الغالبية العظمى من أنواع السعة هذه يتم نشرها من وإلى المحاور، مما يشير إلى أن هذه الأنواع الجديدة قد تؤدي إلى تعزيز عمليات المحور.

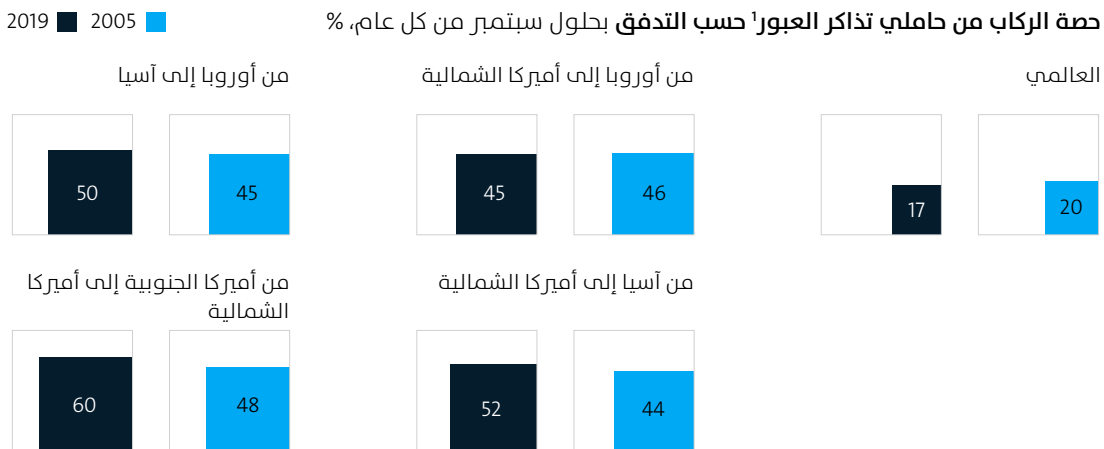
كما تدعم التوجهات طويلة الأمد للرحلات استمرار أهمية المحاور: أولاً، يواصل السفر بين المدن الصغيرة نموه بشكل أسرع من السفر بين المدن الكبرى. ومن حيث طلب الركاب، نمت التدفقات العابرة للمناطق بين أكبر 100 مدينة- حيث توجد وفرة من الرحلات الجوية المباشرة- بمعدل سنوي قدره 4.7 في المائة من 2005 إلى 2019. وعلى الرغم من أن التدفقات بين المدن غير المذكورة ضمن أعلى 100 مدينة تتسم بأنها أصغر من حيث الحجم- والتي تتصف بأنها ملائمة لخدمتها باستخدام المحاور- فإن التدفقات بينها نمت بنسبة 8 بالمائة سنوياً خلال نفس الفترة (الشكل 3).

ثانياً، من المتوقع خلال السنوات القادمة أن يتعافى السفر الترفيهي المراعي للأسعار- والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برحلات العبور- وينمو بسرعة أكبر من السفر بغرض العمل.⁴ هناك أيضاً توجه طويل المدى يلعب دوراً في هذا الشأن؛ حيث نمت الرحلات الجوية الترفيهية الدولية من وإلى المملكة المتحدة بنسبة

⁴ أندرو كرلي، وراشيل غاربر، وفيك كريشان، وجيليان تيليز، "بالنسبة لشركات الطيران، أمامها مسار طويل للانتعاش"، 13 أغسطس 2020، موقع McKinsey.com.
⁵ Travelpac، مكتب المملكة المتحدة للإحصاءات الوطنية، 2020، ons.gov.

الشكل 3

تعتبر التدفقات عبر المناطق بين المدن التي لا تنتمي إلى أعلى 100 مدينة مناسبة تماماً لرحلات العبور عبر المحاور وقد تجاوزت التدفقات الأخرى.



¹ يتم احتساب ركاب العبور مرتين (لدى وصولهم ومغادرتهم)، لذا فإن حصص رحلات العبور الإجمالية تكون أعلى عند النظر إلى الركاب الذين تمت خدمتهم.
المصدر: خدمات معلومات الركاب التابعة للاتحاد الدولي للنقل الجوي

على المدى القصير: إعادة تشكيل الشبكات

يجب على شركات الطيران التي تعتمد على النموذج المحوري أن تعيد تقييم الأداء الاقتصادي لمحاورها عندما تشترع في إعادة بناء جداول رحلاتها. حالياً، تعمل العديد من شركات الطيران ومجموعات الطيران على أنظمة متعددة المحاور، بعضها على مقربة شديدة من بعضها، مما يؤدي إلى تكرار كبير. قد تكشف شركات الطيران أنها تستطيع العمل بشكل أكثر ربحية- وتوظيف المزيد من المسارات- من خلال تخصيص المزيد من المحاور أو تحويل بعض المحاور إلى نموذج مدينة تركيز. في مثل هذا النموذج، تتم جدولة الرحلات الجوية بناءً على الطلب المحلي على الرحلات من وإلى مدينة معينة فقط، مع خطوط ربط يتم تعيينها استناداً إلى الفرص اليومية (بدلاً من استخدامها كمبدأ لتصميم الشبكة).

تعد إعادة بناء أنظمة المحاور أكثر تعقيداً بكثير من شبكات نقطة إلى نقطة P2P- بسبب الاعتماد المتبادل بين المسارات، والاختلافات الإقليمية في تفشي كوفيد-19 والقيود المرافقة- وبالتالي ستحتاج هذه العملية إلى مصادر جديدة للرؤية. إن الطبيعة غير المسبوقة للأزمة تعني أن الأساليب التقليدية التي تعتمد عليها شركات الطيران للتنبؤ بالطلب، والتي تنطوي عادةً على الاستقراء من الأنماط التاريخية، لم تعد مناسبة. وبدلاً من ذلك، يجب على شركات الطيران أن تستثمر في أدوات جديدة يمكنها توفير معلومات في الوقت الحقيقي لتتبع الطلب على السفر.⁶

يمكن أن تكون البنى الجديدة لمجموعات الطيران في الشبكات أكثر مرونة وتتيح فترات عبور أطول. غالباً ما تم تحسين بنى مجموعات الطيران قبل الأزمة بحيث تتضمن فترات عبور قصيرة تبلغ مدتها حوالي الساعة. ومن شأن الجدولة المحدودة لفترة ما بعد الأزمة مباشرة أن تصعب مواصلة العمل باستخدام هذه الفترات القصيرة، لكن البيانات تشير أيضاً إلى أن معظم ركاب العبور يتقبلون مدة توقف أطول، مما يقلل من احتمالات الإجهاد والتأخر عن الرحلات. إن إطالة مدة فترات العبور لن تؤدي إلى تسهيل عملية إعادة بناء شبكات المحاور فحسب، بل تساعد أيضاً شركات الطيران على التعامل بشكل أفضل مع التأثير المتتابع لتأخير الرحلات الجوية، مما يزيد من المرونة التشغيلية على المدى الطويل.

على المدى الطويل: إعادة تقييم مستوى امتياز الشبكة، ودور تكنولوجيا الطائرات الجديدة، والتسعير بالإضافة إلى التخطيط قصير المدى لتوجيه عملية إعادة فتح شبكاتنا، يجب على شركات الطيران أيضاً تطوير إستراتيجيات طويلة المدى لضمان حسن تموضعها في بيئة ما بعد الأزمة. ولهذا الغاية، ينبغي على شركات الطيران الاسترشاد بأربعة مبادئ:

يجب أن يؤثر الحد الأقصى من امتيازات الشبكة بشكل كبير في تصميم المحور. يعتبر امتياز الشبكة أحد المصادر الرئيسية لخلق قيمة لشركات الطيران، وهو يعبر عن قدرة شركة الطيران على تقديم خدمة فريدة لركابها. على سبيل المثال، فإن تركيز الركاب في مطار محوري يتيح لشركة الطيران تقديم رحلات عبور إلى الأسواق التي تفتقر إلى الطلب الكافي على خدمة الرحلات المباشرة، مما يؤدي إلى إنشاء دورة متبادلة من الفوائد بين الركاب وشركة الطيران. يجب على شركات الطيران التي تعتمد على النموذج المحوري إعادة تقييم مستوى الامتياز في شبكتها وإعادة توجيه خدماتها حسب الضرورة. من المرجح أن تشمل هذه الإجراءات إطلاق الخدمة إلى مدن ثانوية إضافية باستخدام طائرات أصغر. على سبيل المثال، تمكنت شركة Copa Airlines من استخدام محورها في بنما لإنشاء الآلاف من أزواج مدينة انطلاق- مدينة وجهة، وأكثر من نصفها يتمتع بامتيازات (مقارنة بحوالي 10 إلى 15 بالمائة لمعظم شركات الطيران الأخرى). نتيجة لذلك، أصبحت الشركة الوحيدة التي تقدم مسار الربط المعقول الوحيد الذي يحتوي محطة بينية واحدة للمسافرين الذين يرغبون في السفر على العديد من المسارات الأقل ازدحاماً بين أميركا الشمالية والجنوبية، وحققت عائداً على رأس المال المستثمر أعلى من تكلفة رأس المال لكل عام باستثناء عام واحد بدءاً من عام 2003 إلى عام 2019.

يمكن للتكنولوجيات الجديدة أن تجلب فوائد مالية وبيئية؛ حيث بدأت شركات الطيران التي تعتمد على نموذج المحور بالفعل في الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الطائرات الصغيرة بعيدة المدى. وعلى سبيل المثال، في عام 2019، تم نشر 80 في المائة من سعة الكيلومتر-المقعد لطائرات 787s إلى أو من واحد من أكبر 30 مطاراً على مستوى العالم. ومن بين الفوائد المحتملة الأخرى، فإن استخدام هذه الطائرات لخدمة أسواق المسافات الطويلة بشكل

⁶ ريكاردو بوين وأليكس كوزماس وأليكس ديختر ونيلا ويتكامب، "نهج جديد في تتبع الطلب على السفر"، 29 مايو 2020، موقع McKinsey.com.

مباشر يمكن أن يعزز امتياز الشبكة. بالإضافة إلى ذلك، ستساعد المؤهلات البيئية المحسنة لهذه الطائرات على زيادة كفاءة عمليات المحور من حيث استهلاك الوقود وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

يمكن أن يؤدي اتباع نهج أكثر تحليلاً للتسعير إلى تحسين ربحية المحور. عادةً ما تكون أسعار الخطوط الجوية جيدة على مساراتها المباشرة، ولكن غالباً ما يأتي ربط الأسواق عبر رحلات العبور في مرحلة لاحقة. تتبع العديد من شركات الطيران ببساطة طريقة المنافسين في تسعير رحلات العبور. وبناءً على تجربتنا، يمكن أن يؤدي اتباع نهج أكثر تحليلاً لتسعير رحلات ربط الأسواق إلى زيادة الربحية بمقدار يتراوح بين نقطة إلى نقطتين مئويتين. قد يتطلب التسعير الأمثل بعد الأزمة إعادة ضبط الأسعار عبر كل من الرحلات المباشرة ورحلات العبور. كما أن انخفاض الطلب هيكلياً على النقل الجوي قد يستلزم خفض زيادة الأسعار على خدمة الرحلات المباشرة.

يمكن للتحليلات المتقدمة تحسين تجربة العملاء. وتمتلك شركات الطيران فرصة لتعزيز تجارب العملاء بشكل أكبر من خلال الاستخدام الذكي للبيانات الموجودة. وعلى سبيل المثال، لتقليل الضغط

أثناء أوقات العبور القصيرة، يمكن لمراكز التحكم في العمليات ضبط سرعة الرحلات بشكل ديناميكي، وتخصيص بوابات لتقليل المسافة التي يتعين على الركاب قطعها بين الرحلات الجوية، وتسريع إجراءات التحقق الأمني للركاب الذين يتعين عليهم الوصول إلى رحلة أخرى خلال فترة قصيرة جداً. وقد قامت مجموعة فرعية من شركات الطيران بالفعل بتنفيذ بعض هذه التقنيات، ولكن يتم تطبيقها بشكل غير متسق عبر الشبكة.

يواصل كوفيد-19 إحداث فوضى عارمة في قطاع الطيران، وأدى إلى إضعاف محاور شركات الطيران على المدى القصير. ومع ذلك، فإننا نستشرف استمرار الدور الذي يلعبه النموذج المحوري عندما تبدأ حركة المرور في العودة إلى طبيعتها. وبالتالي فمن الأهمية بمكان أن تستفيد شركات النقل الجوي التي تعتمد على هذا النموذج من هذه الفرصة لإعادة تقييم شبكتها وأساطيل طائراتها. نعتقد أنه سيكون هناك عدد أقل من المحاور على المدى الطويل، ولكن تلك التي ستبقى ستكون أقوى وأكثر ربحية إذا ما قامت بإجراء التحسينات اللازمة في نموذجها على المدى القصير والطويل.



جاب بوير هو مستشار في مكتب ماكينزي بأمستردام، وفيك كريشانان شريك في مكتب سان فرانسيسكو، وستيف ساكسون شريك في مكتب شينزين.

كيف يغير كوفيد-19 سلوك المستهلكين، حالياً وإلى الأبد؟



1. يُحدث كوفيد-19 تحولات في حياة المستهلكين: فقد حققنا تقدماً سريعاً في تبني التقنيات الرقمية خلال "أيام عوضاً عن عقود" من الزمن

ثلاث قوى تغيير: الانكماش الاقتصادي، والتحول في تفضيلات المستهلكين، والتسارع الرقمي

2. التغييرات السلوكية ليست خطية، وستعتمد استدامتها على مدى الرضا عن التجارب الجديدة

ستكون هناك تقلبات صعود وهبوط أمامنا في المستقبل

الاستدامة = السلوك المفروض x الرضا
ما زالت طبيعة التأثيرات المترتبة على السلوكيات المُقادة بالقيمة غير واضحة

3. الاستعداد للمستقبل يبدأ الآن: ينبغي على اللاعبين أن يكونوا جاهزين

الاستعداد لحدوث تراجع في الاستهلاك أو هبوط الشراء

دراسة كيفية تقديم السلع في المتاجر وتجربة التسوق وملاءمتها مع الواقع الجديد

متابعة المسارات الجديدة للمستهلكين في اتخاذ قراراتهم وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التسويق والتواصل

بقلم فيكتور فاييوس، وساجال كوهلي، وصوفيا مولفاد فيرانين، وبيورن تايملن

بينما ينتقل العالم من مرحلة التعامل مع أزمة كوفيد-19 إلى مرحلة التعافي وإعادة فتح الاقتصادات، يتكشّف التأثير العميق الذي أحدثته فترة الإغلاق في كيفية ممارسة الناس لحياتهم.

ستؤدي فترة تفشي العدوى وما رافقها من فترات العزلة الذاتية والغموض الاقتصادي إلى تغيير سلوك المستهلكين، وقد يدوم هذا التغيير في بعض الحالات لسنوات قادمة.

وتتجلى سلوكيات الاستهلاك الجديدة في جميع مجالات الحياة؛ بدءاً من أساليب عملنا إلى كيفية تسوقنا ووصولاً إلى كيفية الترفيه عن أنفسنا. وتحمل هذه التحولات السريعة تداعيات كبيرة على تجار التجزئة وشركات السلع المعبأة الاستهلاكية.

لكن العديد من التغييرات طويلة المدى في سلوك المستهلك لا تزال قيد التبلور، مما يمنح الشركات فرصة للمساهمة في تشكيل الوضع الطبيعي التالي.

كوفيد-19 يغير سلوك المستهلكين في جميع مناحي الحياة

نشهد ظهور سلوكيات جديدة في 8 مجالات من الحياة (على سبيل المثال، نمو مفاجئ في التجارة الإلكترونية، وتبدل تفضيلات المستهلكين للعلامة التجارية، وارتفاع معدلات البطالة)

التسوق والاستهلاك

ارتفاع مفاجئ في التجارة الإلكترونية
تفضيل العلامات التجارية الموثوقة
انخفاض الإنفاق على الكماليات، وهبوط الشراء
سلة مشتريات أكبر، لكن وتيرة التسوق أقل
تحول المستهلكين إلى ارتياد المتاجر القريبة من منازلهم
استقطاب الاستدامة

"في الولايات المتحدة، من غير المتوقع أن يتعافى الدخل الشخصي المتاح إلى مستوى ما قبل الأزمة حتى الربع الثاني من عام 2024"
المصدر: تحليل ماكنزي بالشراكة مع أوكسفورد إنكومنميكس، السيناريو AI

الحياة في المنزل

ملازمة المنزل
ارتفاع مفاجئ في الأنشطة عبر الإنترنت
"اكتسب مفهوم المنزل معنى جديداً
باعتباره المقهى والمطعم والمركز الترفيهي الجديد"

الألعاب والترفيه

تفضيل وسائل الترفيه الرقمية
تبدل في قنوات الترفيه (على سبيل المثال، حث مشاهدة الأفلام عبر الإنترنت محل السينما)
توافر وقت إضافي لممارسة الألعاب
"حققت ديزني+ في 5 أشهر ما استغرقت
نتفليكس سبع سنوات لإنجازه"
المصدر: فون آرنا

الصحة والرفاهية

التركيز على الصحة والنظافة العامة
تسارع الطلب على الأطعمة الطازجة والطبيعية والعضوية
تطبيقات اللياقة البدنية حسب الطلب
استخدام طلب الأدوية إلكترونياً واستشارة الأطباء إلكترونياً على نطاق واسع
"ارتفع معدل النمو الشهري على أساس سنوي لإنتاج الأغذية العضوية في الولايات المتحدة بمقدار 10 أضعاف في مارس مقارنة بشهري يناير وفبراير"
المصدر: أورجانيك بروديوس نتورك

العمل

ارتفاع معدلات البطالة
تراجع الاستهلاك أثناء التنقل
العمل عن بعد
"زيادة عدد المشاركين اليوميين في اجتماعات زوم
بمقدار 20 ضعفاً"
المصدر: بوند كابتال

التعلم

الإنفاق على التعلم المتزامن مع العمل
التعلم عن بعد
"35% من مشركي نتفليكس يستخدمون
المنصة لمتابعة المحتوى التعليمي"
المصدر: يوجوف

الاتصالات والمعلومات

تراجع في الاستطلاعات القائمة على مقابلة الأشخاص وجهاً لوجه
تحول في متابعة وسائل الإعلام
"انتقال أكبر إلى الوسائل الرقمية"

السفر والتنقل

انخفاض إنفاق السياح وتجارة التجزئة المتعلقة بالسفر
ارتفاع في السياحة المحلية
"انخفاض بنسبة 80% في السياحة الدولية والإنفاق السياحي المتعلق بها"
المصدر: تحليل ماكنزي بالشراكة مع أوكسفورد إنكومنميكس

تجسد العديد من التوجهات الرائجة حالياً التسارع في السلوكيات السابقة

حققنا تقدماً سريعاً في تبني التقنيات الرقمية
خلال "أيام عوضاً عن عقود" من الزمن



الطب عن بعد
10 أضعاف في 15 يوم



توصيل الطلبات عبر الإنترنت
10 سنوات في 8 أسابيع

الزيادة في توصيل طلبات التجارة الإلكترونية



العمل عن بعد

20 ضعف عدد المشاركين

في مؤتمرات الفيديو خلال 3 أشهر



الترفيه عبر الإنترنت
7 سنوات في 5 أشهر

"حققت ديزني+ في 5 أشهر ما استغرقت نتفليكس سبع سنوات لإنجازه"



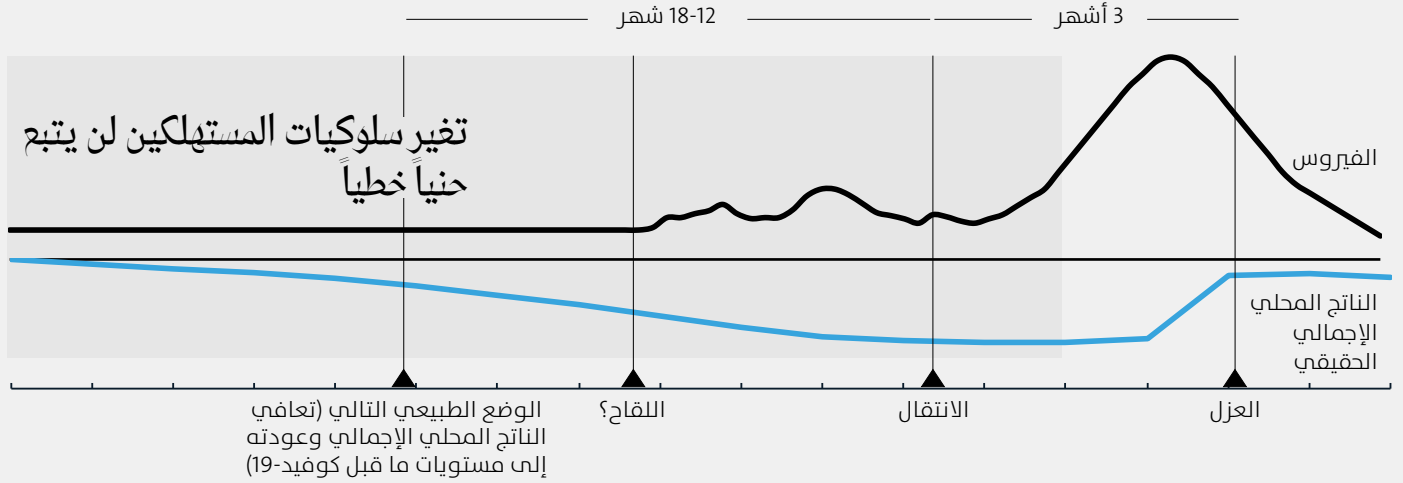
التعلم عن بعد

250 مليون خلال أسبوعين

عدد الطلاب الذين انتقلوا للتعلم عبر الإنترنت في الصين

ستشهد معظم السلوكيات توجهاً تطورياً مستمراً أو دائماً في الوضع الطبيعي التالي

مع قيام البلدان بالتخفيف التدريجي لإجراءات العزل، لا تزال هناك مرحلة أخرى قبل الوصول إلى الوضع الطبيعي التالي



الاستدامة = السلوك المفروض (بما في ذلك الاستمرار) x الرضا

فرضياتنا حول التغييرات التي يمكن أن تستمر أو تتبدد

توجهات جديدة ● انقطاع ● تسارع ● غير معروف

مستمر

مؤقت على الأرجح



ستعيد التغييرات السلوكية تشكيل مسارات اتخاذ القرار لدى المستهلك، وسيتوجب على الشركات أن تتكيف بسرعة

يمكن لبائعي التجزئة وشركات السلع المعبأة الاستهلاكية التي تستخدم الفترة الانتقالية لإعادة التفكير في مسارات اتخاذ القرار لدى المستهلك أن تساهم في إعادة تشكيل سلوك المستهلك

كيف

يحصل المستهلكون على المعلومات

تغير مزيج وسائل المعلومات: انتقال أكبر إلى الوسائل الرقمية
عودة مؤقتة إلى مشاهدة التلفاز
تراجع الإعلانات خارج المنازل
تراجع الانخراط الشخصي

أين

يتبضع المستهلكون

إعادة تقييم مزيج القنوات التجارية الإلكترونية: ارتفاع بنسبة 17% في البقالة، وارتفاع طلب الأدوية إلكترونياً
تراجع الاستهلاك أثناء التنقل
تراجع تجارة التجزئة المتعلقة بالسفر

استبدال القنوات العادية ببدائل متاحة في المنزل (مثل نادي الرياضة والسينما)
خصائص جديدة لاختيار القنوات القرب من المنزل النظافة العامة لا رتل انتظار أو غرفة تجريب في المتجر

واقع جديد للتسوق تناقص الرضا بسبب المنغصات الناجمة عن التسوق الآمن

زيادة حجم سلة المشتريات
انخفاض تواتر التسوق
تراجع كثافة المتسوقين
تناقص إنفاق السياح

ما

الذي يشتره المستهلكون

الاستهلاك الكلي:
انخفاض بنسبة 15% في الولايات المتحدة، والتعافي في عام 2023

إعادة تكوين سلة المشتريات
• البقالة
• ملازمة المنزل
• الصحة
• انخفاض الإنفاق على الكماليات
• هبوط الشراء

استقطاب تنسيق المتجر

عبوات كبيرة وصغيرة
تراجع تواتر التسوق

تغير هرم الاحتياجات
ارتفاع حاجات الصحة والنظافة العامة
استقطاب الاستدامة

تقييم تفضيل العلامة التجارية

التحول إلى العلامات التجارية الموثوقة

كيف

يعيش المستهلكون تجاربهم

تغير في الجوانب التي يقدرها المستهلكون

تغير في الولاء، مع اضطرار المستهلكين لتجربة أشياء جديدة

سيواجه تجار التجزئة تحديات متعددة الأبعاد

المبيعات

إعادة ابتكار تجربة التسوق: تسوق خال من المتاعب في بيئة عالية النظافة؛ تغيير تنسيق المتجر وأسلوب عرض السلع، وإعادة تكوين كيفية الدفع عند مغادرة المتجر، وتوفير ساعات تشغيل أطول، وتقديم قناة شاملة

شبكة بحجم يناسب الانخفاض في الاستهلاك الذي بلغت نسبته 15%

تحقيق قفزة في القدرات الرقمية باتجاه تقديم تجارة إلكترونية ممتازة، تجربة سلسة للقناة الشاملة، التفكير بتوفير خيار الشراء في ممر السيارات، أسلوب النقر والجمع

إعادة تقييم مساحة المتجر؛ حيث تنخفض حركة مرور أصحاب المهن والسائحين وتؤثر على تجارة التجزئة المتعلقة بالسفر والاستهلاك أثناء التنقل

التسويق

غير المستهلكون مكان وكيفية انخراطهم في عملية التسوق، ويجب أن يتكيف الإنفاق على التسويق مع هذا التوجه

حافظ على مكانتك عبر نقاط اتصال متعددة (الموقع الإلكتروني للعلامة التجارية، المنصات، تجار التجزئة عبر الإنترنت، المتاجر الخاصة، المتاجر متعددة العلامات التجارية)

تخصيص الموارد بما يتماشى مع تبدلات المسار؛ على سبيل المثال، زيادة الانخراط عبر الوسائل الرقمية (وسائل التواصل الاجتماعي، المؤثرون، أسلوب التوزيع المباشر إلى المستهلك) وابتعد عن استخدام الإعلانات خارج المنزل والطباعة والتسويق التجاري

الفوز في تحولات الولاء: ضمان توفير نظام ممتاز لإدارة العلاقة مع العملاء، وتعزيز الثقة من خلال التواصل، وتقديم حوافز للمتسوقين لأول مرة

التشكيلة

إعادة تصور القيمة مقابل المال: السعر، العلامة الخاصة، الجودة، العلامة التجارية، الترويج

النقاط احتياجات جديدة: الصحة والسلامة، والسلع الطازجة، والسلع الجديدة الجاهزة للأكل؛ تقليل الانفتاح على الفئات الكمالية للغاية

تكيف التنسيقات مع الاحتياجات الجديدة: الاستقطاب في حجم العبوة (العبوات الكبيرة والمفردة) وضمان النظافة

إعادة التفكير في مزج العلامات التجارية: زيادة الانفتاح على الفائزين في تحولات الولاء بعد كوفيد-19 (العلامات التجارية الموثوق بها والعلامات التجارية المحلية)، وتبسيط تشكيلة السلع

فيكتور فاييوس شريك في مكتب ماكنزي باريس، و**ساجال كوهلي** شريك رئيسي في مكتب شيكاغو، و**صوفيا مولفاد فيرانين** شريكة مساعدة في مكتب كوينهاغن، و**بيورن تيملين** شريك رئيسي في مكتب لندن.

يتقدم المؤلفون بالشكر لكريستوفر بريوم، وماركو كاتينا، وبيكا كوجينز، وبيورن كوبر، وسيمونا كولاكوسكايت، ولويز ليمان، وجانا ريمس، وكلسي روبنسون، وحמיד سمنداري، وراغافيندرا أوثبالا، ونعمومي ياماكاوا على مساهماتهم في هذه المقالة.





آلية مسارعة تجار التجزئة في الشرق الأوسط وإفريقيا بالاستفادة من مقدرات التجارة الإلكترونية: عوامل حتمية في الوضع الطبيعي، اليوم وغداً

لتعويض الآثار المترتبة على أزمة كوفيد-19، يجب على متاجر التجزئة في الشرق الأوسط وأفريقيا العمل بثلاث طرق رئيسية: الاستدامة والتكيف والبناء.

مبيعات المنتجات الاختيارية - مثل الملابس والأحذية والسفر - هبوطاً حاداً. وعلى نحو مماثل، واجه قطاع المطاعم وضعاً صعباً.

لابد أن تكون إدارة التأثيرات المباشرة التي خلفتها الأزمة على طلب المستهلكين على رأس أولويات الشركات في الوضع الطبيعي التالي. ووفقاً لوضعها، فإن هذا الأمر قد يعني تعزيز الطول الرقمية، والاستفادة من المنصات التابعة لأطراف ثالثة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للاستمرار في التحدث مع عملائها. وعلى المدى المتوسط، يتعين على الشركات اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن التجارة الإلكترونية، مع الأخذ في الاعتبار قدراتها الحالية ومسار طلب العملاء وعوامل أخرى مثل قدرة سلسلة التوريد ومرونتها.

على الرغم من أن جائحة كوفيد-19 تمثل أولاً وقبل كل شيء مأساة إنسانية، إلا أنها أثرت أيضاً بشكل كبير على الاقتصاد العالمي. وقد تسببت عمليات الإغلاق واسعة النطاق التي شهدتها منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا (MEA) في تغيير مواقف المستهلكين وانتقالهم إلى قنوات الإنترنت للقيام بأنشطة مثل التسوق وعقد الاجتماعات والتعلم. كما أن تخفيض الناس لإنفاقهم يعكس اتخاذهم مواقف أكثر حذراً ويشير إلى الأضرار المباشرة التي لحقت بالدخل.

أثناء عمليات الإغلاق، ركز المستهلكون في دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب أفريقيا وتركيا إنفاقهم عبر الإنترنت على أغراض البقالة ومنتجات العناية الشخصية والمستلزمات المنزلية، بينما سجلت

بقلم

بافلوس إكساركوس
ونورا جرواش
وعبد الله إفتاحي
ومهسا نامي
ونيتاشا واليا
وأحمد يوسف

14 أكتوبر 2020

ونحن نرى أن هناك ثلاث طرق رئيسية للمضي قدماً:

الاستدامة



ينبغي على الشركات التي تملك حضوراً قوياً على شبكة الإنترنت والتي تشهد زيادة سريعة في الطلب (على سبيل المثال، الشركات التي تعمل في مجال البقالة والمنتجات الأساسية) مواصلة أنشطتها، من خلال اتخاذ بعض الخطوات، ومنها مثلاً تحسين السلال وترشيدها مجموعة المنتجات التي تعرضها للتمكن من توصيلها بشكل منتظم.

التكيف



ينبغي على الشركات التي تملك حضوراً قوياً على الإنترنت والتي تشهد انخفاضاً سريعاً في الطلب (على سبيل المثال، الشركات التي تبيع المنتجات الاختيارية كالملابس والأحذية والمنتجات الفاخرة) التكيف عن طريق اكتساب المزيد من المرونة، وتحسين عروضها الرقمية، وتكثيف حملاتها التسويقية.

البناء



لا بد أن تتخذ الشركات التي لا تملك حضوراً قوياً على الإنترنت خطوات ذات جدوى، مثل تبني التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، كما يتعين عليها إيجاد طرق لبيع منتجاتها عبر الإنترنت، إما من خلال منصات تابعة لأطراف خارجية أو من خلال عروضها الخاصة المصممة حسب الطلب.

وعلى الرغم من أن المستهلكين في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا غير متأكدين من موعد انتهاء أزمة كوفيد-19، إلا أنهم يعتقدون أن عودة الحياة إلى ما كانت عليه قبل الأزمة ستستغرق أربعة أشهر على الأقل. وكان المستهلكون في نيجيريا والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة أكثر تفاؤلاً من أقرانهم في فرنسا وإسبانيا وتركيا بأن اقتصاداتهم ستتعافى في غضون شهرين إلى ثلاثة أشهر (الشكل 1). ويرجع ذلك إلى أنهم بدأوا من نقطة انطلاق أعلى: فقد كان المستهلكون في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة متفائلين نسبياً بشأن اقتصاد البلدين في بداية عام 2020.

وفي جميع هذه السيناريوهات، تُعد السرعة هي جوهر المسألة. إذا تمكنت الشركات التي تعمل في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا من اتخاذ إجراءات حاسمة بشأن المبادرات الرقمية، فستعوض التأثيرات المترتبة على الأزمة وستستعيد ما فقدته من مبيعات وستكون مستعدة للنمو في الوضع الطبيعي التالي.

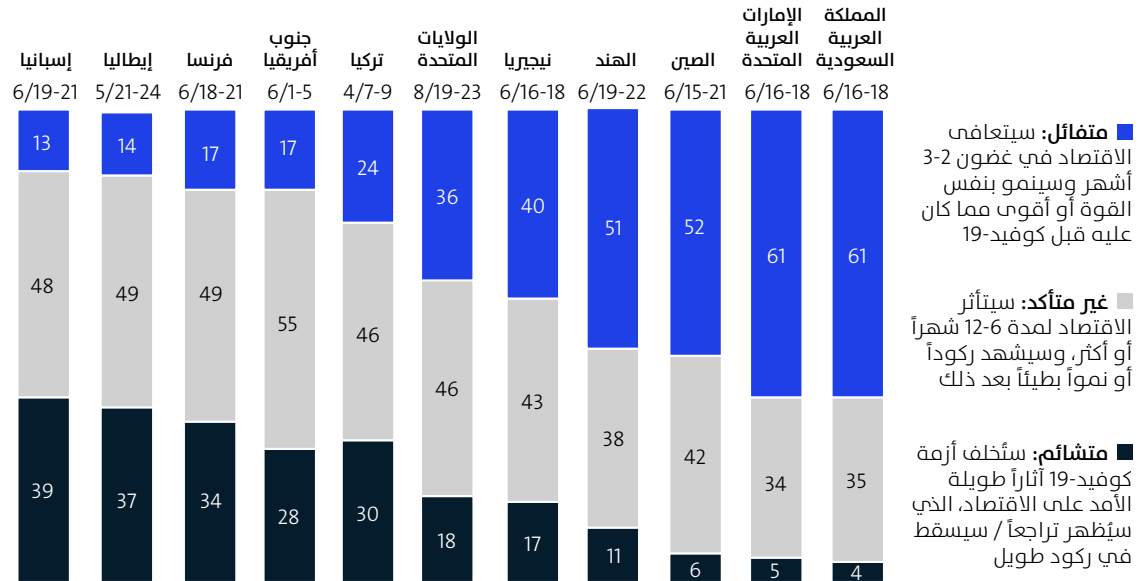
المستهلك الحذر

وفقاً لاستطلاع أجرته ماكينزي في المنطقة مؤخراً¹، فقد عبر حوالي 58% من المستهلكين في تركيا عن اعتقادهم بأنهم يجب أن يكونوا "حذرين للغاية" عند الإنفاق، فيما أوضح 56% منهم أنهم "يقلصون إنفاقهم فعلياً". وفي مصر، شهد دخل نحو ثلثي المستهلكين تراجعاً في الآونة الأخيرة. ويعتقد حوالي 61% من المستهلكين في المملكة العربية السعودية أن أوضاعهم المالية الشخصية أو الأسرية ستأثر لمدة شهرين على الأقل.

¹ أجرت شركة ماكينزي أند كومباني استطلاعات لرأي المستهلكين حول تأثير جائحة كوفيد-19. شارك فيها 504 شخصاً في نيجيريا (أجريت في الفترة من 16 إلى 18 يونيو 2020)، و514 مشاركاً في المملكة العربية السعودية (أجريت في الفترة من 16 إلى 18 يونيو 2020)، و511 مشاركاً في جنوب أفريقيا (أجريت في الفترة من 1 إلى 5 يونيو 2020)، و599 مشاركاً في تركيا (أجريت في الفترة من 7 إلى 9 أبريل 2020)، و516 مشاركاً في الإمارات العربية المتحدة (أجريت في الفترة من 16 إلى 18 يونيو 2020).

المستهلكون في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا أكثر تفاؤلاً على المدى المتوسط من أقرانهم في المناطق الأخرى.

الثقة في تعافي بلادهم اقتصادياً بعد انتهاء أزمة كوفيد-19، النسبة المئوية للمشاركين



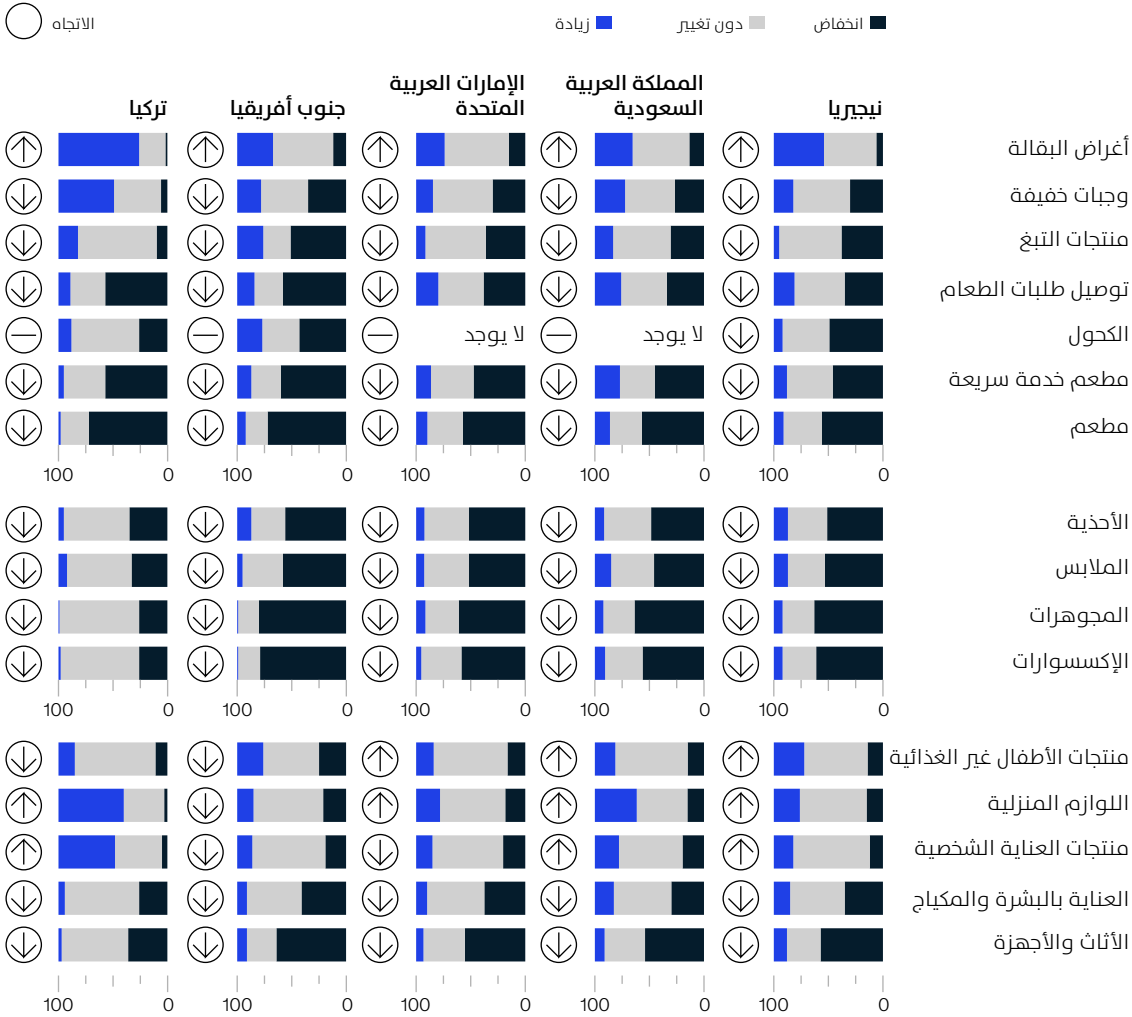
السؤال: ما هو مستوى ثقتك في الأوضاع الاقتصادية بشكل عام بعد كوفيد-19؟ التقييم يبدأ من 1 الذي يعني متفائل للغاية إلى 6 الذي يعني متشائم للغاية.

المصدر: أجرت شركة ماكينزي أند كومباني استطلاعات لرأي المستهلكين حول تأثير جائحة كوفيد-19 شارك فيها 1249 شخصاً في الصين بما فيها مقاطعة هوبي، 624 مشاركاً في الهند، 2026 مشاركاً في الولايات المتحدة، 1006 مشاركاً في فرنسا، 1007 مشاركين في إسبانيا، 1000 مشارك في إيطاليا، 511 مشاركاً في جنوب إفريقيا، 514 مشاركاً في المملكة العربية السعودية، 516 مشاركاً في الإمارات العربية المتحدة، 504 مشاركين في نيجيريا، و599 مشاركاً في تركيا.

تضرر قطاع المطاعم بشدة، حيث قال ما بين 56% و72% من المشاركين في الاستطلاعات إنهم سيقللون إنفاقهم على المطاعم أثناء الوضع الطبيعي التالي (الشكل 2).

ومع ذلك، فإن هذا التفاؤل النسبي لا يترجم إلى إنفاق باستثناء الانفاق على السلع الضرورية، فقد سجلت مبيعات المنتجات الاختيارية - مثل الملابس والأحذية والسفر - هبوطاً حاداً. وعلى نحو مماثل،

يتوقع المستهلكون إنفاق المزيد على أغراض البقالة والمستلزمات المنزلية الضرورية.

الإنفاق المتوقع لكل فئة مقارنة بالإنفاق المعتاد¹، النسبة المئوية للمشاركين

السؤال: على مدى الأسبوعين القادمين، هل تتوقع أن تنفق أموالاً أكثر من المعتاد، أم بالقدر نفسه تقريباً، أم أقل من المعتاد على هذه الفئات؟ يتم احتساب صافي نوايا المستهلكين عن طريق طرح النسبة المئوية للمشاركين الذين قالوا إنهم يتوقعون زيادة قضاء الوقت، من النسبة المئوية للمشاركين الذين قالوا إنهم يتوقعون زيادة قضاء الوقت.

المصدر: أجرت شركة ماكينزي أند كومباني استطلاعات لرأي المستهلكين حول تأثير جائحة كوفيد-19 شارك فيها 511 شخصاً في جنوب أفريقيا، 514 مشاركاً في المملكة العربية السعودية، 516 مشاركاً في الإمارات العربية المتحدة، 504 مشاركين في نيجيريا و599 مشاركاً في تركيا

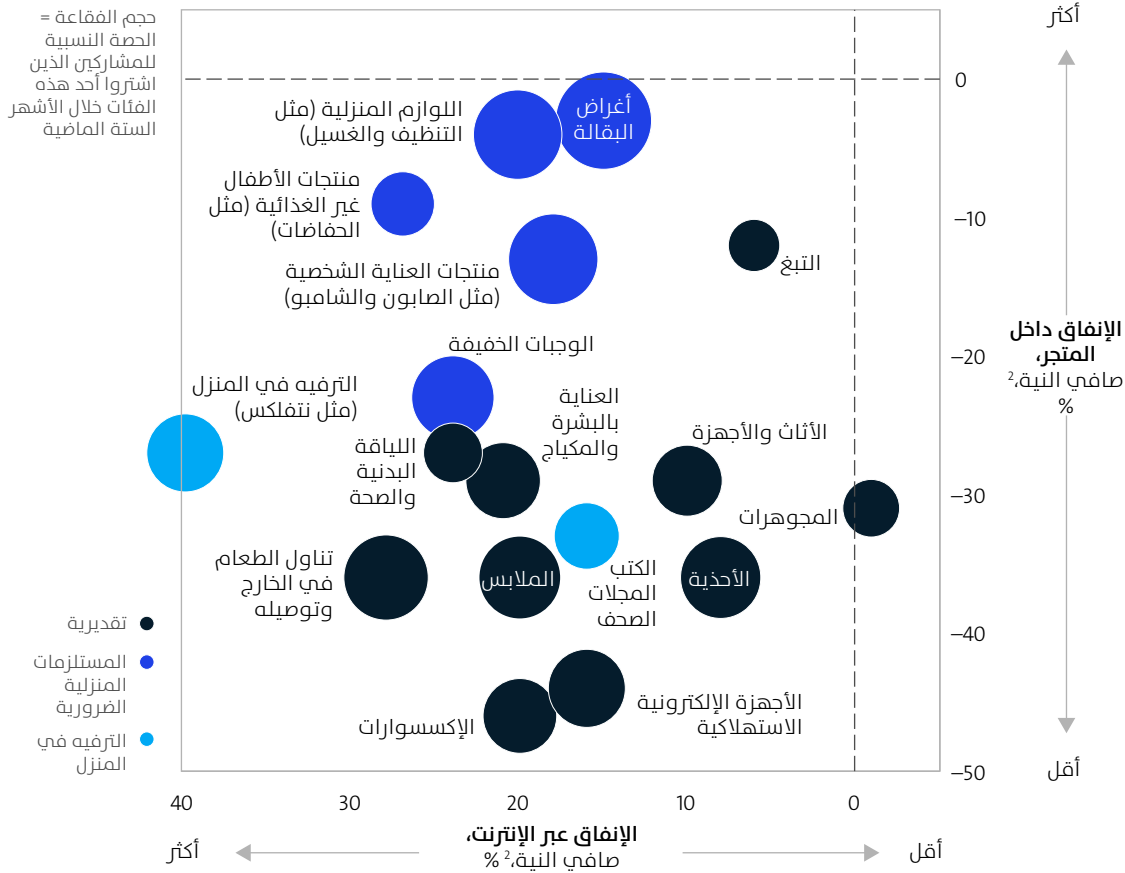
البقالة ومنتجات العناية الشخصية والمستلزمات المنزلية (الشكل 3). وفي الواقع، كان المستهلكون في المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة من بين أكثر المستخدمين "الجدد أو المتزايدين" لعمليات التوصيل عبر الإنترنت (منتجات المطاعم وأغراض البقالة) والاتصالات (مؤتمرات الفيديو والتعلم عن بُعد).

هل سيمثل التسوق عبر الإنترنت اتجاهاً دائماً؟

بالرغم من أن منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا تبنت التجارة الإلكترونية بشكل بطيء نسبياً، إلا أن جائحة كوفيد-19 تسببت في تغيير كبير في السلوكيات، إذ زاد المستهلكون في دول مجلس التعاون الخليجي وجنوب أفريقيا وتركيا من تسوقهم عبر الإنترنت خلال الجائحة أكثر بكثير من ذي قبل، وذلك في ظل زيادة الطلب على أغراض

يتوقع المستهلكون الاستمرار في توشي الحذر، مع إقبال معظمهم على المنتجات المتاحة على الإنترنت - المملكة العربية السعودية نموذجاً.

التغير المتوقع في قناة التسوق لكل فئة¹، يُظهر المحورين صافي نوايا المستهلكين²



السؤال: من أين تتوقع شراء هذه المنتجات خلال الأسبوعين القادمين؟ أخبرنا إذا كنت ستسوق من الأماكن التالية بشكل أكبر، أم بنفس القدر تقريباً، أم أقل خلال الأسبوعين القادمين. ويرجى ملاحظة أنك يجب أن تختار "لا يوجد" إذا لم تكن قد اشترت من أي هذه الأماكن اليوم، ولا تنوي الشراء منها خلال الأسبوعين القادمين. فمرجى اختيار "لا يوجد".

² يتم حساب صافي نوايا المستهلكين عن طريق طرح النسبة المئوية للمشاركين الذين قالوا إنهم يتوقعون تقليل وتيرة التسوق، من النسبة المئوية للمشاركين الذين قالوا إنهم يتوقعون زيادة وتيرة التسوق.

المصدر: أجرت شركة ماكينزي أند كومباني استطلاعاً لرأي المستهلكين في المملكة العربية السعودية حول تأثير جائحة كوفيد-19، وذلك في الفترة من 16 إلى 18 يونيو 2020، باستخدام عينة مكونة من 514 شخصاً تم اختيارها لتتناسب مع سكان المملكة العربية السعودية ممن تبلغ أعمارهم 18 عاماً أو أكثر

استراتيجيات تسريع التجارة الإلكترونية

يشير بحثنا إلى أنه من المستبعد أن يكون اتباع "نهج واحد يناسب الجميع" بشأن التجارة الإلكترونية أمراً مثالياً في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا. وعضواً عن ذلك، يتعين على العلامات التجارية أن تقيم أولوياتها على أساس فردي بناءً على مستوى طلب العملاء ومساره المحتمل، وعوامل أخرى مثل

مع التطور الذي تشهده التجارة الإلكترونية، يجب أن تستعد العلامات التجارية لتصميم استراتيجياتها وفقاً للأنماط الجديدة من طلب العملاء، وأن تعمل على تطوير عروضها لتحقيق أقصى قدر ممكن من التأثير ورفع قيمة مبيعاتها سريعاً. علاوة على ذلك، ينبغي أن تمثل هذه الأزمة دعوة واضحة للعلامات التجارية التي لم تبدأ بعد في استخدام الطول الرقمية لبدء العمل فوراً.

- العمليات واللوجستيات ودعم العملاء
 - التسويق
 - الموهبة ونموذج التشغيل وإدارة التغيير
- ستختلف الجهود التي يتعين على كل شركة تخصيصها لكل من القدرات وفقاً للنمط الذي تنتمي إليه. على سبيل المثال، سيُمثل توسيع نطاق التشغيل أولوية بالنسبة لمتاجر البقالة التي تدرج تحت النمط الأول، لضمان قدرتها على تلبية الزيادة في الطلب. وعلى الجانب الآخر، يُشكل التعافي من الأزمة الحتمية الأولى بالنسبة لشركات الملابس والأزياء والعلامات التجارية الفاخرة، مع خلال تركيز جهودها على زيادة عدد زيارات مواقعها الإلكترونية، وتحسين معدلات التحويل في الموقع. وعندئذ يُمكن أن تستخدم هذه الشركات التجارة الإلكترونية كنقطة انطلاق لزيادة إيراداتها مع تسارع وتيرة التعافي الاقتصادي.

قدرة سلسلة التوريد ومرونتها. ومع نظر الشركات في الخيارات المتاحة أمامها، من المرجح أن يكون للتأثيرات التي خلفتها أزمة كوفيد-19 على الطلب والنشاط عبر الإنترنت أهمية حاسمة. ومع ذلك، فنحن نرى أن الشركات تنقسم إلى ثلاثة أنماط رئيسية: الشركات التي تملك حضوراً قوياً على الإنترنت والتي تشهد زيادة سريعة في الطلب، والشركات التي تملك حضوراً قوياً على الإنترنت والتي تشهد انخفاضاً سريعاً في الطلب، وأخيراً الشركات التي لا تملك حضوراً قوياً على الإنترنت.

وبصرف النظر عن النمط، فإن هناك خمسة مجالات أساسية للقدرة تلعب دوراً هاماً في بناء أعمال التجارة الإلكترونية الناجحة (الشكل 4):

- التصنيف والترويج التجاري
- التصميم والتطوير التكنولوجي

الشكل 4

القدرات الأساسية اللازمة للتحويل إلى التجارة الإلكترونية.

القدرات الأساسية	ما الذي تعنيه هذه القدرات؟
التصنيف/الترويج التجاري	<p>عملية تصنيف منظمة إنشاء عمليات للتأكد من إثراء وحدة إدارة المخزون (SKU)، بما في ذلك عملية لإدارة الطلبات</p>
التصميم والتطوير التكنولوجي	<p>تطوير تجربة المستخدم (بخطوات سريعة ومتكررة) تصميم متجر إلكتروني، وإعداد "منتج الحد الأدنى"، واختبار النماذج الأولية، وإجراء عمليات تصميم تكراري (نموذج آجائل)</p>
العمليات واللوجستيات ودعم العملاء	<p>تنفيذ الطلبات تهيئة المستودع وإعداد/تدريب فريق جديد لتولي مهمة تنفيذ الطلبات</p>
التسويق	<p>التسويق عبر الإنترنت جذب الزيارات إلى الموقع من خلال بث رسائل مضممة خصيصاً على القنوات المناسبة</p>
	<p>محتوى المنتجات ضمان توافر صور مناسبة للمنتجات وتقارير بمواصفاتها وإنشاء بيانات وصفية لها، إلخ.</p>
	<p>جزء خاصة/عروض ترويجية للمنتجات يتم إطلاقها استناداً إلى المعلومات الخاصة بالعملاء وبيانات المبيعات</p>
	<p>بنية المنصة بناء الأساس التكنولوجي، ودمج المتجر الإلكتروني في نظام إدارة المستودعات</p>
	<p>التكامل بين المستودعات واللوجستيات إجراء مزامنة مباشرة مع إدارة المخزون وتدفق معالجة الطلبات، إلخ.</p>
	<p>دعم العملاء تدريب وكلاء خدمة العملاء / استخدام البوتات عبر البريد الإلكتروني و/أو الهاتف و/أو الدردشة</p>
	<p>التعاون مع شركة شحن استكمال وتداول خيارات الشحن على المتجر الإلكتروني وتنفيذها في الخلفية</p>
	<p>إدارة الولاء والقيمة الدائمة للعميل قاعدة بيانات إدارة علاقات العملاء (CRM) ومشاركة العملاء المستمرة</p>
	<p>التحويل في الموقع تطوير صفحات هبوط سياقية، وبث رسائل مضممة لتناسب المتسوق</p>

الموهبة ونموذج التشغيل وإدارة التغيير

المصدر: تحليل ماكينزي آند كومباني

الشركات التي تملك حضوراً قوياً على شبكة الإنترنت والتي تشهد زيادة سريعة في الطلب: الاستدامة

شهدت متاجر البقالة ومتاجر المستلزمات المنزلية والصيديات أكبر زيادة في الطلب بين شركات التجزئة خلال أزمة كوفيد-19، ما يشير إلى الناس يميلون إلى قضاء المزيد من الوقت في المنزل ويركزون على المحافظة على صحتهم. لذا، فقد باتت الضرورة الحتمية بالنسبة لهذه الشركات هي

جعل نماذج أعمالها التجارية مناسبة للمستقبل، من خلال تعزيز قدراتها الإلكترونية. وفي مجال تجارة البقالة، يعني هذا الأمر توفير قدرات كافية لتلبية الكميات الكبيرة من الطلبات والحفاظ على تقديم الخدمات بمستويات عالية وإرضاء المستهلكين. وبالنسبة للشركات التي تركز على الاستدامة، فإن استراتيجيتها التجارية الإلكترونية المُجددة تشمل الإجراءات التالية عبر مجالات القدرة الخمسة:

في فترات ارتفاع الطلب، ينبغي على الشركات التركيز على ضمان توافر المنتجات الأساسية، ولتحقيق هذه الغاية، يمكنها الاستفادة من ترشيح مجموعة المنتجات التي تقدمها، والعمل مع الموردين للقيام بذلك (على سبيل المثال، عبر الطلبات التي تتم خارج دورة الطلب العادية). ويجب على الشركات تقليل تشكيلة المنتجات التي تعرضها وتبسيط عملياتها على المدى القصير. وقد أعدت بعض متاجر التجزئة سلالاً تم اختيارها مسبقاً وفرضت قيوداً على حجم الطلبات. على سبيل المثال، أعدت إحدى الشركات أربع سلال أغذية مختلفة، في حين وفرت شركة أخرى سلالاً تركز على المواد الغذائية الأساسية. وقد أدت هذه التدابير إلى زيادة حجم السلة بما يصل إلى ثلاثة أضعاف، وتحقيق مكاسب من عائدات المثل بالمثل قدرها ما بين 2% و3%.

التصنيف والترويج التجاري



يتعين على مواقع التجارة الإلكترونية التابعة لمتاجر التجزئة التعامل مع الزيادة الكبيرة في عدد الزيارات والطلبات، كما يتعين على متخذي القرار في هذه المتاجر تطبيق التحليلات لضمان قدرة شركاتهم على متابعة مسارها واتخاذ قرارات مدروسة. ويمكن أن تشمل هذه التحليلات تنبؤات خاصة بالمقاييس الرئيسية ولوحات متابعة لحظية. وقد دخلت العديد من متاجر التجزئة في شراكات مع أطراف خارجية لمساعدتها على توسيع نطاق استخدام الإمكانيات التكنولوجية على نحو سريع، وتنفيذ أنشطة الواجهة الأمامية، والتسويق، وتزويدها بأدوات ديف-أوبس (DevOps)، وإدماج الخلفية.

التصميم والتطوير التكنولوجي



مع تزايد الطلبات الإلكترونية، يجب على العلامات التجارية أن تتأكد من امتلاكها قدرة كافية على تنفيذ الطلبات وتوصيلها. ونظراً لأن معظم هذه الطلبات ستتركز على المنتجات غير الاختيارية، فإن المتاجر تحتاج إلى تعديل وتيرة التوصيل وتجديد مخزوناتها، والاستعانة بموردين جدد، ومد نطاق التوصيل، والتوسع في استخدام أدوات خدمة "الطلب والاستلام". وقد تتطلب هذه الإجراءات توفير المزيد من السعة داخل المتجر بين عشية وضحاها، وتعزيز الخدمات اللوجستية (ربما من خلال إقامة شراكات)، وإجراء تعديلات في مرافق التخزين. وتُشكل الشفافية بشأن مؤشرات الأداء الرئيسية أهمية بالغة: ينبغي التركيز على توصيل الطلبات كاملة وفي الوقت المحدد. وقد استخدمت بعض الشركات خدمات سيارات الأجرة المتوفرة حسب الطلب والشركات التي تقدم خدمات "الميل الأخير"، لضمان تمتعها بالقدرة والمرونة اللازمتين لتنفيذ الطلبات. كما زادت شركات أخرى من وتيرة تجديد المخزون ووضعت جداول زمنية جديدة (على سبيل المثال، تلبية طلبات توصيل الطعام ليلاً).

العمليات واللوجستيات ودعم العملاء



نظراً للزيادة غير المعتادة في عدد زيارات الموقع ومعدل التحويلات، فإن تركيز الشركات ينبغي أن ينصب على الموازنة بين الإنفاق التسويقي وتطور الأوضاع (على سبيل المثال، تحسين التواصل مع العملاء بخصوص مواعيد التوصيل، وتحسين التنسيق وتنفيذ عمليات للموازنة بين كمية الطلبات وتزايد قدرة الشركات).

التسويق



الموهبة ونموذج التشغيل وإدارة التغيير



ينبغي على الشركات تحديد وتنفيذ عدة خطوات مجدية، لضمان السلامة سواء في الأنشطة التجارية أو تلك التي تتم عبر الإنترنت. وقد تشمل هذه الخطوات تحديث السياسات الخاصة بالسفر والسلامة وأيام العمل والإجازات المرضية والتعويضات. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تخصيص موارد للعمليات اللازمة لتلبية الاحتياجات الجديدة من القدرات والتأكد من تدريب الموظفين.

مطاعم الخدمة السريعة من وضع مماثل، حيث نجح القليل منها في الانتقال السريع إلى توفير خدمة توصيل الطلبات عبر الإنترنت. وبالرغم من أن تجارة التجزئة عبر الإنترنت قدمت بعض الإنقاذ، إلا أن العديد من اللاعبين افتقروا إلى الموارد الرقمية اللازمة لتعويض خسائر البيع بالطريقة العادية. ونتيجة لذلك، تعرضوا لضغوط متزايدة، وانخفضت أسعار أسهم العديد من الشركات المدرجة في البورصة إلى أقل بكثير مما كانت عليه في بداية عام 2020.

من خلال مضاعفة تواجدها عبر الإنترنت ودعمه بالخدمات اللوجستية اللازمة، يُمكن للشركات التي تركز على التكيف أن تعوض قلة اهتمام المستهلك وتضع الأسس لعروض أكثر قوة عبر التجارة الإلكترونية. ويُمكن لهذه الشركات إدراك التأثير من خلال اتخاذ الإجراءات التالية عبر مجالات القدرات الخمسة:

من المفترض أن تتمكن متاجر التجزئة التي تحكم سيطرتها ميكراً على هذه المسائل من إجراء التعديلات اللازمة خلال مدة تتراوح بين أربعة وخمسة أسابيع. وخلال تلك الفترة، ينبغي عليها إنشاء فرق عمل، ووضع خطط وخرائط طريق، ومواءمة عملية تلبية الطلبات مع قدرة خدمات الميل الأخير، وتكييف التسويق والترويج التجاري. وفي نهاية هذه العملية، يجب أن تجد العلامات التجارية أن قراراتها التجارية والتنفيذية باتت أكثر توافقاً، ما يعني أنها أصبحت قادرة على التحكم في أنشطتها بمرونة بما يتماشى مع التحولات التي تطرأ على الطلب.

الشركات التي تملك حضوراً قوياً على الإنترنت والتي تشهد انخفاً سريعاً في الطلب: التكيف

لاقت المنتجات الاختيارية وقتاً عصيباً خلال أزمة كوفيد-19 مع إغلاق المتاجر وانصراف الناس عن شراء الملابس أو عمليات الشراء العفوية. كما عانت

التصنيف والترويج التجاري



يكمن الحل في أن تكتسب الشركات المرونة في إطار عملية منظمة قائمة على البيانات. وقد تمكنت بعض الشركات بالفعل من تحفيز نموها من خلال توسيع نطاق تشكيلة المنتجات التي تقوم بتوصيلها. على سبيل المثال، قدمت مطاعم الخدمة السريعة مجموعة واسعة من العروض المُصممة خصيصاً لتناسب الخصائص السكانية للعملاء الجدد (مثل توفير المزيد من الطلبات العائلية). ونظراً لأن المستهلكين عالقون في منازلهم، فإنهم كثيراً ما يرغبون في استخدام خدمات التوصيل التي كانوا يتجنبونها سابقاً لشراء المنتجات. وبينما تضع الشركات التصميمات الخاصة بتشكيلة منتجاتها، فإنها ينبغي أن تحرص أيضاً على تحسين العرض على مواقعها لإحداث أقصى تأثير ممكن.

تُعد فترات انخفاض حركة البيع فرصة سانحة لتحسين كلاً من الواجهتين الأمامية والخلفية للموقع الإلكتروني والتطبيق الخاص بمتجر التجزئة. وسيؤدي هذا إلى رفع معدلات التحويل على المدى القصير وسيضع الأساس للتكيف على المدى الطويل في الوضع الطبيعي التالي.

التصميم والتطوير التكنولوجي



العمليات واللوجستيات ودعم العملاء



ينبغي أن تراجع الشركات نماذج تنفيذ الطلبات الإلكترونية الخاصة بها، بما في ذلك خدمات توصيل "الميل الأخير" وإدارة المخزون. ومن المرجح أن يكون لدى متاجر التجزئة التي تشهد ضعفاً في الطلب سعة إضافية يمكن استغلالها لتحقيق عائد من خلال توفير الخدمات (مثل استخدام قوافل السيارات) للشركات التي تحتاج إلى سعة. وقد يتوجب عليها أيضاً إغلاق بعض الأنشطة أو تقليصها. ففي حالة مطاعم الخدمة السريعة، يمكن عرض المخازن غير المستخدمة على أنها "مطابخ افتراضية"، حيث يتم تلقي الطلبات من مواقع وعلامات تجارية مختلفة (للمجموعات متعددة العلامات التجارية) لتقليل تكاليف التحضير.

يمكن أن يساعد التحليل المنظم لحركة المرور في محرك البحث (بما في ذلك استعراض الكلمات الرئيسية) ونشاط وسائل التواصل الاجتماعي في تقليل "التكلفة لكل عميل محتمل" بنسبة تتراوح بين 10% و40% و"التكلفة لكل نفرة" بنسبة تصل إلى 20%. كما يمكن أن تؤدي إجراءات بسيطة - مثل فهرسة المحتوى المتطورة - إلى زيادة عدد زيارات الموقع. ويمكن للعلامات التجارية بعد ذلك توزيع ميزانياتها بناءً على التأثير، ويمكنها أيضاً التفاعل عن قرب مع المستهلكين، وإطلاق حملات ترويجية مخصصة وتحديد فرص تشكيل العلامة التجارية. وإذا نجحت العلامات التجارية في وضع استراتيجياتها على المسار الصحيح، فستتمكن من تحقيق نتائج مبهرة من خلال التجارة الإلكترونية في غضون أيام معدودة. كما يمكن أن تكون ميزات الدردشة عبر وسائل التواصل الاجتماعي - التي تمكن العملاء من الوصول السريع إلى مندوبي المبيعات - فعالة إلى حد كبير. وتحقق هذه الميزات أفضل النتائج عندما تستخدمها العلامات التجارية المحددة الأهداف، وعندما تكون موجهة للمستهلكين ذوي المنزلة العالية بدلاً من السوق العادي. على سبيل المثال، استخدمت علامة تجارية خاصة بالتجميل أكثر من 10 آلاف مجموعة على تطبيق "WeChat" للتفاعل الاجتماعي والترويج في النطاق الخاص بها، من خلال جعل خبراء التجميل يتواصلون مع الجمهور عبر الإنترنت.

التسويق



يتعين على الشركات تكييف سياساتها لضمان سلامة العملاء والموظفين. ويشمل ذلك تحديث نماذج التشغيل والسياسات الخاصة بالسفر والسلامة وأيام العمل والإجازات المرضية والتعويضات. وفي كثير من الأحيان تحتاج الشركات إلى منح موظفيها إجازات، وفي بعض المناطق ستحتاج إلى تلقي دعم حكومي للقيام بذلك. ففي تركيا، عرضت الحكومة دفع 60% من رواتب الموظفين لمدة ثلاثة أشهر، وتوفير بدل يومي للعمال الذين أُجبروا على أخذ إجازة غير مدفوعة الأجر.

الموهبة ونموذج التشغيل وإدارة التغيير



الإجراءات حول تحقيق انطلاقات سريعة مركزة في المجالات التي تكمن فيها أعلى الإمكانيات. ويمكن للعلامات التجارية التي أنشأت مركزاً لإدارة عمليات التنفيذ أن تتوقع إحراز تقدم لافت في غضون ثلاثة إلى أربعة أسابيع (الشكل 5).

وبمجرد اكتمال التقييمات الخاصة بقدرة العلامات التجارية، يمكنها العمل على زيادة عدد زيارات مواقعها وتعزيز الوعي بعلاماتها التجارية وتحفيز معدلات التحويل في الموقع، وتحسين المخزون وعملية تنفيذ الطلبات. كما يمكن أن تتمحور هذه

انطلاقة سريعة خلال 3-4 أسابيع لتحقيق تأثير فوري.

الركائز الأساسية			ما الذي سيحدث خلال 3-4 أسابيع لدعم عملك التجاري الإلكتروني بسرعة؟
الوعي وحركة المرور	تخصيص ميزانية للقنوات المدفوعة التي تُحدث أقوى تأثير (مثل فيسبوك وإنستغرام والإعلان على محرك البحث (SEA))	إطلاق حملات ترويجية سياقية مخصصة	تحديد فرص تشكيل علامة تجارية
الموقع والتحويل	تصميم رسائل مخصصة لتناسب الوضع على الموقع، وتصميم صفحة هبوط سياقية	تقديم عروض خاصة (مثل الشحن المجاني، الحصول على 3 قطع بسعر 2) وخصومات	تحسين تشكيلة/عرض المنتجات على الموقع (على سبيل المثال، الملابس غير الرسمية وقطع الملابس الأساسية، والملابس المنزلية والرياضية)
تنفيذ الطلب والمخزون	تقديم إرشادات صحية إضافية وبناء القدرات الخاصة بتنفيذ الطلبات ودعم العملاء، بما في ذلك تأمين مصادر مؤقتة للموظفين عند الحاجة	إلغاء الأولوية لوحدة إدارة المخزون، وضمان تخصيص مخزون كافٍ ووجود مراقبة يومية	البحث عن حلول مبتكرة لتنفيذ الطلبات بطرق بديلة، مثل استخدام المخازن التي باتت فارغة حالياً
الولاء	الاستفادة من إدارة علاقات العملاء، لاسيما التسويق عبر البريد الإلكتروني، وزيادة وتيرة "الدفع" عبر كلاً من البريد الإلكتروني والتطبيق إلى الحد الأقصى	تقصي الفرص المتاحة لإطلاق عروض خاصة للعملاء الأوفياء	

الشركات التي لا تملك حضوراً قوياً على الإنترنت: البناء

هناك ثلاثة خيارات أمام متاجر التجزئة التي لا تستفيد حالياً من القنوات الرقمية، ويوفر كل من هذه الخيارات طريقاً مختلفاً إلى السوق. الخيار الأسرع هو الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، والتي يمكن أن تمثل أداة قوية في حد ذاتها. ويمكن للشركات أيضاً البيع من خلال منصات التجارة الإلكترونية القائمة حالياً، ما يمنحها إمكانية الوصول إلى أعداد أكبر من العملاء خلال فترة زمنية قصيرة. وأخيراً، يمكن للشركات إطلاق عروض تجارة إلكترونية خاصة بها، وهي خطوة من المرجح ألا تندم عليها في الوضع الطبيعي التالي. ويمكن أن يؤدي اتخاذ إجراءات حاسمة إلى انتقال مواقع التجارة الإلكترونية من مرحلة التطوير إلى مرحلة الإطلاق خلال ثلاثة أشهر.

ولا يستبعد أي من هذه الخيارات الآخر، بل إنه سيكون من المنطقي، في الواقع، الاستعانة بهذه الخيارات

الثلاثة جنباً إلى جنب، لضمان استفادة الشركة من أكبر عدد ممكن من الأدوات الرقمية، لإحداث التأثير المنشود:

- استخدم وسائل التواصل الاجتماعي: إن أسرع وأبسط نهج هو استخدام طريق وسائل التواصل الاجتماعي "السريع والقدْر"، إذ توفر منصات التواصل الاجتماعي وسيلة فعالة للتواصل مع العملاء وإطلاق العروض وبدء المحادثات. على سبيل المثال، توصل أحد متاجر التجزئة في البرازيل، في خلال 72 ساعة، إلى حل لأزمة المبيعات يعتمد على تطبيق واتس آب (WhatsApp)، مستفيداً من فريق المبيعات العاطل عن العمل لقيادة جهود التواصل مع العملاء.
- الاستفادة من الأسواق الإلكترونية القائمة. قد يستغرق الأمر نحو ثلاثة أسابيع لبدء البيع عبر الأسواق الإلكترونية مع تقديم خدمات تنفيذ الطلبات. وعلى الرغم من أن هوامش الأرباح تقل

— إنشاء المواقع أو تطبيقات الهواتف. يُمكن للشركات، خلال جدول زمني مدته ثلاثة أشهر، بناء حل متكامل للتجارة الإلكترونية، وتنفيذ عمليات شاملة، واتباع إجراءات موحدة لتصنيف المنتجات، وتبني التسويق متعدد القنوات (الشكل 6).

كثيراً بسبب العمولات التي تتراوح ما بين 25% و30%، إلا أن ثمة تعويضات محتملة تتمثل في الكميات الكبيرة من الطلبات والزيادات الملحوظة في الوصول إلى العملاء.

الشكل 6

إجراءات سريعة لبناء عمل تجاري إلكتروني.

الركائز الأساسية			ما الذي سيحدث خلال الأشهر الثلاثة لبناء عمل تجاري إلكتروني جديد بسرعة؟
			تحسين نظام إدارة المستودعات
			ربط المستودع بالمتجر الإلكتروني
			تحديد بنية المنصة
			حل متكامل للتجارة الإلكترونية
			إعداد فريق جديد لإدارة المستودعات
			عمليات كاملة التشغيل (شاملة)
			إجراءات موحدة لتصنيف المنتجات
			إتاحة ما يقرب من 1500 منتج عبر الإنترنت
			حملة إطلاق تسويقية متعددة القنوات
			الشروع في التسويق المادي
			الشروع في التسويق عبر الإنترنت
			عملية تسويق ضخمة يوم الإطلاق

ويتطلب هذا الأمر التركيز على بناء القدرات الخمس²:

لاستخدام القنوات الإلكترونية، تحتاج الشركات إلى توفير تشكيلة منتجات منظمة وموحدة، والتي يمكن أن تكون محدودة في البداية لأغراض السرعة والبساطة. على سبيل المثال، تعتبر سلال السلع الضرورية مناسبة لمتاجر البقالة. وكحل بديل، يمكن لمتاجر التجزئة أن تضيف المزيد من المرونة على عملية التسويق مع الاحتفاظ بتشكيلات محدودة (على سبيل المثال، ما بين 1000 إلى 1500 منتج).

التصنيف والترويج التجاري



ينبغي على الشركات التأكد من أن لديها موارد كافية لبناء منصاتها. ولتسريع هذه العملية، فإنها تملك خيار الاستعانة بالأدوات التكنولوجية الجاهزة، بما فيها منصات التجارة الإلكترونية القائمة، وقدرات التحليلات، والبرامج المخصصة لدعم طرق العمل المرنة. وفي الواجهة الخلفية لهذه المنصات، يُمكن للشركات توفير خوادم بروكسي وخدمات مراقبة أخطاء التطبيقات. وفي قطاع التخزين، يمكن لأنظمة إدارة معلومات المنتجات أن تضمن بدء انطلاق القنوات الإلكترونية بشكل فعال.

التصميم والتطوير التكنولوجي



² للمزيد، انظر وجهة نظرنا الكاملة في "بناء أعمال التجارة الإلكترونية: دروس حول التحرك السريع"، أرون أروورا وفيليب كريستيان ووالف درايشماير وأري ليبارنكيان وهايك بجوريان، 3 أبريل 2020، McKinsey.com.

العمليات واللوجستيات ودعم العملاء



بمجرد بناء أسس التجارة الإلكترونية، يتعين على القادة التركيز على تنفيذ عمليات كاملة التشغيل وشاملة، بما في ذلك تحسين كفاءة المستودعات للتجارة الإلكترونية وإعداد فريق جديد وتدريبه على التعامل مع عملية تنفيذ الطلبات. ويجب أن تتضمن هذه العملية استكمال شروط التعاون مع شركات الشحن، وتدريب وكلاء خدمة العملاء، وإطلاق البوتات في مختلف القنوات بما فيها البريد الإلكتروني والهاتف وال دردشة.

التسويق



يجب أن تنفذ الشركات حملات تسويقية مخصصة لقنواتها الإلكترونية الجديدة عبر كلاً من الوسائط المادية والرقمية. وسيكتسب التسويق بأهمية خاصة بالنسبة للصناعات التي شهدت انخفاضاً حاداً في الطلب، إذ ستساعد تدابير مثل الرسائل المصممة خصيصاً والعروض الخاصة (مثل الشحن المجاني) والعروض المحسنة على الموقع، في إظهار أن علاماتها التجارية الرقمية متاحة للعمل. ويمكن لمتاجر التجزئة الاستفادة من الطول التسويقية الجاهزة (مثل منصة Mailchimp) وعناصر تمكين التخصيص (مثل خدمات شركة Dynamic Yield) لإضفاء الطابع الشخصي على تفاعلات المستخدم عبر قنوات الويب والهواتف المحمولة.

الموهبة ونموذج التشغيل وإدارة التغيير



يجب على الشركات أن تضع استراتيجيات المواهب الخاصة بها في مسارها صحيح، وهو تحدٍ كبير نظراً للنقص الواسع في الخبرات الرقمية. كما أن إدارة التغيير ستلعب دوراً حاسماً بينما يتكيف الموظفون مع نماذج التشغيل الجديدة ومجموعات مؤشرات الأداء الرئيسية المعدلة. ويُمكن أن يشجع دعم القيادة على التوافق فيما بينهم.

وقد استفادت متاجر التجزئة العاملة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا التي حققت أفضل أداء خلال أزمة كوفيد-19 من القدرات الرقمية القوية. وبذلك، تكون قد انضمت إلى اتجاه بدأ ينمو بالفعل. ومع تراجع حدة الأزمة، ستشمل مهامها ما يلي:

- تقييم موضعها الحالي في الرقطة الرقمية.
- التحرك بسرعة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات التابعة لأطراف ثالثة، والتجارة الإلكترونية.

- العمل عبر القدرات الخمس.
- الاستفادة من الشراكات عند الضرورة.

ينبغي أن يقع العبء على إيجاد التوازن الصحيح بين سرعة الوصول إلى السوق وكفاءة التكاليف. ومن خلال تبني الطول الرقمية، سيصبح بوسع شركات البيع بالتجزئة في منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا أن تضع نفسها في موقف يُمكنها من المنافسة وتسريع أنشطة التجارة الإلكترونية الخاصة بها في الوقت الذي تراجع فيه حدة الأزمة.



يعمل بافلوس إكساركوس كشريك رئيسي في مكتب ماكينزي بلندن، أما نورا جرواش ومهسا نامبي فتعملان استشاريتان في مكتب دبي، الذي يعمل فيه عبد الله إفتاحي كشريك، ونييتاشا والية كشريك مساعد، وأحمد يوسف كشريك رئيسي.



ابق حاضراً، ولكن غير مطلوب: كيف يدير آلان بجاني مهامه القيادية في ظروف لم تكن متوقعة

تحول رقمي مُقاد بالأهداف لمدة خمسة أعوام ساعدَ الرئيس التنفيذي لمجموعة ماجد الفطيم وشركته في التغلب على وباء كورونا.

ذا كوارترلي (مجلة ماكنزي الربعية): هل لك أن تطلعنا على مسيرة التغيير التي كنت تقودها في مجموعة ماجد الفطيم؟

آلان بجاني: عندما أصبحت الرئيس التنفيذي، كان أول إجراء هادف اتخذته هو إعادة تعريف مفهومنا للهدف. أردت أن نمتلك علامة تجارية للعملاء تحافظ على معناها بعد 25 عاماً. أنا شخصياً لا أعتقد أن التخطيط لمدة 25 عاماً هو تخطيط طويل الأمد. ولكن في العالم الذي نعيش فيه اليوم، يُعتبر ذلك تخطيطاً طويل الأمد. وإذا كنت تريد التخطيط لمدة 25 عاماً في المستقبل، فيجب أن تكون لديك إجابة واضحة على السؤال التالي: "ما هو هدفنا؟". كنا بحاجة إلى بلورة ما يقودنا كأفراد وكشركة. لذلك أشرنا المنظمة ككل وتوصلنا إلى تحديد رؤيتنا بأنها "أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم". ثم تساءلنا: "ما هي القيم التي يجب أن نعيشها لدعم مثل هذه الرؤية؟". لطالما كنا شركة مرتكزة على القيم ولكننا

آلان بجاني هو الرئيس التنفيذي لشركة ماجد الفطيم (MAF)، وهي شركة قابضة مقرها دبي، تمتلك وتدير مراكز تسوق وعقارات سكنية ومناجر كبرى ودور سينما وغيرها من المشاريع في 16 سوق موزعة بشكل أساسي في الشرق الأوسط وإفريقيا وآسيا الوسطى. خلال السنوات الخمسة التي شغل خلالها منصب الرئيس التنفيذي، أعاد بجاني تحديد هدف الشركة على أنه خلق "أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم"، وأدخل التكنولوجيا الرقمية إلى جميع مفاصل الشركة، وحقق أداءً مالياً ممتازاً، وضمن أن تمتلك مجموعة ماجد الفطيم ما يكفي من السيولة لعدة سنوات. في هذه المقابلة مع جيما دوريا من ماكنزي، استذكر بجاني أفكاره حول "قيادته كرئيس تنفيذي أثناء الأزمة"، وشرح أهمية وفائدة عمله بشأن التحول الرقمي عندما تفشى وباء كوفيد-19، وأوضح كيفية الإدارة إبان الأزمات، وتناول خصلتي القيادة الاثنتيْن اللتين يحاول التحلي بهما أكثر من غيرهما.

مقابلة
3 أغسطس 2020

لم نكن قد بلورنا قيمنا أبداً؛ لقد قمنا بصياغة هذه القيم التي تركز عليها الشركة في نهاية المطاف على أنها "الجرأة والشغف والتكاتف معاً".

مجلة ماكنزي الربعية: لماذا شعرت أنه من الضروري إعادة تقييم هدف الشركة؟

ألان بجاني: لقد تغير ميزان القوى خلال العقد الماضي. ففي السابق، كان يعتمد مستقبلنا على نتائج إستراتيجياتنا وامتيازنا التشغيلي وقدرتنا على تحقيق النتائج المالية المرجوة. أما في الوقت الحاضر، فهناك الكثير من العوامل التي تلعب دوراً في ذلك. فاليوم، يكمن مستقبلنا بين يدي العميل. فالوصول إلى الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي منحت عملاءنا صوتاً مسموعاً، وهذا الصوت العالي جداً هو ما يرسم ملامح مستقبل الشركة. في الحقيقة، فإن قدرتنا على الاستمرار في عملنا اليوم هي ببساطة نتيجة ثقة العميل بنا بما يمنحنا تفويضاً للاستمرار في العمل. لذلك عليك أن تكسب هذه الثقة بصورة يومية مع كل تفاعل مع العميل. في مجموعة ماجد الفطيم، هذا يعني خلق "أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم"، حتى تتمكن من الاستمرار في العمل. لقد كان تحولاً شاملاً لنقل الأعمال من مستوى جيد إلى مستوى رائع. توجب علينا إعادة تشكيل الشركة، وكان علينا تحقيق الامتياز التشغيلي. لكننا قمنا بذلك أخذين الهدف في حسابنا ورؤية بمنزلة نجم الشمال لتوجيهنا. [لمزيد من المعلومات، انظر الشريط الجانبى، "تحول أسعد اللحظات في مجموعة ماجد الفطيم".]

مجلة ماكنزي الربعية: هل ساعدك هذا التحول في التغلب على عاصفة كوفيد-19؟

ألان بجاني: يُعتبر كوفيد-19 سيناريو لا يمكن أن يتخيل أحد إمكانية حدوثه، حتى في أسوأ الحالات [التمارين] التي خططنا فيها للتعامل مع المخاطر وضمان استمرارية الأعمال. لم نخطط للتعامل مع إغلاق العمل لفترة غير محددة من الوقت، دون أدنى فكرة عما إذا كان الناس سيعودون إليك أو كم سيستهلكون إذا عادوا فعلاً.

لو تعرضنا لهذه الأزمة في عام 2016، لكننا قد أفلسنا. ولكن بسبب كل ما قمنا به في السنوات القليلة الماضية لتسريع الرقمنة وإحداث تغيير في فهمنا لعملائنا بالاعتماد على البيانات والتحليلات، فقد تمكنا من الاستمرار في خدمة عملائنا بأفضل طريقة ممكنة، ونجحنا في أن نبقي خيارهم المفضل رغم الصعوبات.

كانت جهودنا لإعادة تشكيل الشركة مثمرة للغاية؛ فنحن نمتلك أنشطة تجارية عالية الإداء عبر الإنترنت، وما زلنا البائع الأول للبقالة بالتجزئة في هذا الجزء

من العالم، ونواصل نمونا على نطاق واسع. لم نكن لنتمكن من القيام بذلك في 2018 أو 2017 أو 2016، حتى لو كنا نمتلك كل أموال العالم. فالأمر لا يتعلق بالمال، وإنما يتعلق بقدرة شركتك على التكيف مع ظروف مختلفة جذرياً، والانعطاف بزاوية 180 درجة، في غضون عشرة أيام.

على الرغم من أنه ما زال لدينا شبكة فعلية من المنشآت التي سيعود عملاؤنا إليها، لكن لو لم تكن لدينا إمكانات رقمية متطورة بما يكفي، لخسرنا فرصة تتاح مرة واحدة في العمر لاكتساب العملاء وإقامة علاقة قوية معهم. ولعل أكبر مشكلة في العالم الرقمي هي تكلفة اكتساب العميل. والآن، يأتي العميل إلينا ويقول: "أريد أن أكون عميلكم الرقمي".

مجلة ماكنزي الربعية: لقد تحدثت عن غموض هائل، كيف تحاول مقارنة مسألة التمييز بين ما يُمثل مجرد مطب على الطريق وما يُشكل نقطة انقلاب حقيقية ودائمة؟

ألان بجاني: في أوقات عدم اليقين، عليك فقط أن تقوم بالشيء الصحيح وأن تنسى أن هناك مطبات. لا يمكنك أن تسمح للمطبات التي تواجهها في طريقك أن تحدد هويتك؛ فنحن ببساطة نخطط للأسوأ ونعمل من أجل الأفضل. وأعتقد أن الأمر الوحيد الذي يمكنك التحكم فيه فعلياً في هذا الموقف هو التكاليف. إذ أنك لا تستطيع التحكم في الإيرادات أو الأرباح. وبرأيي، فإن أي أمر آخر هو مجرد ترف، ولا يمكنك تحمل عواقب الترف في مثل هذه الظروف.

مجلة ماكنزي الربعية: كيف تقلل التكاليف بطريقة تتوافق مع هدفك؟

ألان بجاني: الأمر بسيط للغاية في الواقع. الحقيقة المتعلقة المتعلقة بالتكاليف هي أنك عندما تعمل في بيئة نمو، فإنك تكتسب قدرة أكبر على تحمل تراكم التكاليف. أنت تتعامل مع قاعدة تكلفة عالية، وكل ذلك منطقي. ولكن بعد ذلك يأتي هذا النوع من المواقف، والذي يمثل فرصة عظيمة لأنه يمكننا القدرة على طرح السؤال التالي: "ما الذي نحتاجه حقاً؟"

بالنسبة لمعظم الشركات، فإن أولى التكاليف التي تقوم بخفضها هي الأشخاص؛ فعندما لا تمتلك الشركات رؤية واضحة بشأن هدفها، فإنها ببساطة تستغني عن الأشخاص أولاً، نظراً لأنه ينبغي عليك التفاوض بشأن التكاليف الأخرى مثل الواجبات القانونية والالتزامات وما إلى ذلك. نحن واضعون جداً: الأشخاص يمثلون أهم الأصول وأهمها بالنسبة لنا؛ فمع الناس نستطيع إعادة البناء، ومن دونهم سنكون عاجزين عن ذلك. لذا فقد التزمنا بعدم تسريح

تحول 'أسعد اللحظات' في مجموعة ماجد الفطيم

السينما. ونقول: "عش في ذهن العميل"، نريد من جميع الموظفين ألا ينسوا أبداً أنهم عملاء في كل ما يفعلونه، سواء عند تنظيف أرضية المتجر أو تصميم عرض ترويجي أو كتابة عقد. إن هذه القيم تُعبر خير تعبير عن كل ما نقوم به بغض النظر عن قسم الشركة الذي تنتمي إليه. هذه هي الطريقة التي تبني من خلالها مؤسسة وتخلق قيمة.

قد تبدو رؤيتنا مثالية، ولكن في الأسواق التي نتواجد بها، كانت هي المفتاح لمنح الناس فرصة الاستمتاع بأسلوب حياة عصري لم يكن موجوداً من قبل في هذا الجزء من العالم. لطالما كانت مراكز التسوق التي أنشأناها مختلفة تماماً عن الفوضى المحيطة بها والتمثلة بالتخطيط الحضري الرديء للغاية الذي كان قائماً في الشرق الأوسط، ولا يزال حاضراً حتى اليوم في بعض أجزاء المنطقة. وخارج هذه المراكز، كان من الصعب أن تجد مكاناً لركن سيارتك، أو أن تعبر الشارع بشكل آمن، كانت التجربة مزعجة. أما في مراكزنا التجارية، فإنك تدخل إليها وتخرج منها مذهولاً تقول لنفسك "يا للروعة". نحن نقدم تجربة مختلفة جداً.

من خلال إعادة تشكيل الشركة، قمنا بزيادة هذه المساحات المادية ومنحها بُعداً إضافياً. ومنصاتنا الرقمية ليست إلا امتداداً لهويتنا هذه وقيمنا. إنها عبارة عن قناة لإنشاء روابط أقوى وأعمق وأكثر حميمية مع عملائنا. فالتكنولوجيا تتيح لي التعرف عليك وفهمك بشكل أفضل دون الحاجة بالضرورة إلى التفاعل معك. وتوفّر لي وسيلة للتعرف عليك كعميل وليس كمستهلك فحسب. عندما تأتي إلى متجر، يمكننا أن أعدد هويتك رقمياً؛ إذ أعرف اسمك ومن أنت وماذا تفعل وماذا تحب وما إلى ذلك. وبفضل التكنولوجيا، يمكننا القيام بذلك بشكل أفضل مما يتيح البعد الفيزيائي وحده وعلى نطاق واسع. إن توليد هذه الأفكار وترجمتها إلى قرارات عمل مثل عملية تحويلية ونقطة انعطاف في شركتنا.

يُمثل بيع البقالة بالتجزئة أحد مجالات عملنا. ولنفتّض أنك نباتي. حتى وقت قريب، كانت سلاسل التوريد تهيمن على العالم. فإذا كانت أسعار اللحوم لدي منافسة، كنت سأحطّك على شراء اللحوم. لم أكن سأهتم إذا كنت نباتياً. إنه نهج شامل. ومع ذلك، الآن عندما تأتي إلى المتجر، يمكننا أن أشر إلى العروض على الخضار. وإذا كنت قد أخبرني أنك تتبع نظاماً غذائياً محددًا، فيمكنني أن أخبرك أنه يمكنك ملء سلتك بمنتجات يبلغ إجمالي سعراتها الحرارية 8400 سعرة، عوضاً عن ملئها بمنتجات تحتوي 12000 سعرة حرارية. عندها، ستقدّر هذا الأمر بالطبع. إذا أتيت إلى صالات السينما التابعة لنا وعرفنا أنك

خلال خمس سنوات شغل خلالها آلان بجاني منصب الرئيس التنفيذي، كان هو المهندس وراء إنجاز تحول كامل لمجموعة ماجد الفطيم (MAF)، التكتل الإماراتي، الذي يتخذ من دبي مقراً له، والذي يمتلك متاجر بقالة ومراكز تسوق (بعضها يحتوي منحدرات تزلج داخلية)، وعلامات تجارية للترفيه والتسلية، ومباني سكنية وفنادق وأصول أخرى في 16 سوقاً. في نسخة منقحة من مقابلتين أجرينا على مدى أسبوعين في مايو، أوضح بجاني كيف تمكنت مجموعة ماجد الفطيم، التي تأسست في عام 1992، من نقل شركة تقليدية في معظم أنشطتها "من مستوى جيد إلى مستوى رائع".

كان أداء هذه الشركة ممتازاً منذ تأسيسها في عام 1992. وقد طرحنا التساؤل التالي عندما أصبحت رئيساً تنفيذياً لهذه الشركة في عام 2015: كيف نضمن تمتع شركتنا بالقدرة والقوى الداخلية التي تمكنها من الصمود في وجه اختبار الزمن ومواصلة تفوقها على منافسيها؟ وتطلبت الإجابة إجراء تحول شامل.

كان أول أمر قمنا به هو التحديد الواضح لما نمثله كشركة. وقد تم تسهيل هذه العملية من خلال ورش العمل والاجتماعات المحلية التي دفعت الشركة بأكملها للانخراط في المهمة. كانت الغاية هي صياغة رؤيتنا وقيمنا؛ القيم التي كنا نعيشها ونحتذي بها ولكنها لم تكن متبلورة. واتفقنا على رؤية واضحة: "خلق أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم". ثم تساءلنا: "ما هي القيم التي نقتدي بها لا شعورياً لدعم هذه الرؤية؟". وتوصلنا إلى أنها: "الجرأة والشغف والتكاتف معاً". تُشكّل هذه القيم الحمض النووي للشركة.

لقد ترجمنا قيمنا هذه إلى معايير سلوكية يمكن للجميع فهمها وتطبيقها في أعمالهم اليومية. وتساءلنا: "ماذا تعني هذه الرؤية وهذه القيم لكل موظف؟". وأصبح هذا هو المعيار لرسم معالم الإجراءات اليومية. على سبيل المثال، نقول: "كن جريئاً أو لا تكن"، وإذا كنت أحد مسؤولي خدمة العملاء، فهذا الشعار له تداعياته على ما ترغب في القيام به من أجل عميلك. ونقول: "نحن نبيع تجارب لا خدمات"، وهذا يقود إلى تغيير إجراء بيع تذكرة السينما في حد ذاته، وأنا أنظر إلى هذا الإجراء باعتباره بيع تجربة وليس بيع تذكرة لمقعد في

تحب أفلام الحركة، فلن أدعوك إلى فيلم رومانسي من إنتاج بوليوود. سأدعوك لمشاهدة فيلم أكشن، وإذا كان لديك أطفال، سأقدم لك عرضاً خاصاً.

كما تحمل إضافة البعد الرقمي فوائد من نواحي أخرى. في السنوات الأربعة الماضية، تغيرت المنافسة الرئيسية في مجالات عملنا. إذ لم يعد منافسي الرئيسي هو الشخص في الشارع المقابل أو في الجزء الآخر من المدينة. بدلاً من ذلك، فإن المنافسة الرئيسية تأتي من الشركات العالمية العملاقة التي تتمتع بقدرات وتقنيات وأبحاث وتمويل وجاذبية كبيرة لعلاماتها التجارية. فجأة، لم يعد منافسي الرئيسي هو مركز تجاري رائع آخر، بل إنها شركة أمازون. لم تعد سينما أخرى، بل نتفليكس. لم تعد فندقاً أفضل، وإنما إير بي إن بي (Airbnb). تؤدي هذه العوامل المزعزعة إلى تغيير جوهر في نماذج الأعمال في جميع أنحاء العالم، ولا يمكن لأي شركة أن تدعي أنها مصنعة ضد هذه التغييرات.

وهذا يوضح أسباب اضطرابنا إلى إجراء التحول في شركتنا. وببساطة، حتى نتمكن من الاستمرار في عملنا، لا بد أن نكون أفضل من هؤلاء المنافسين الجدد في أسواقنا. وهذا الأمر لا يحتمل نقاشاً أو أخذاً وردّ؛ فإذا لم نكن أفضل، سيتركنا عميلنا لأنه في غضون خمس سنوات، سيكون العالم كله بين أيدي عملائنا. ربما حدث هذا الأمر بالفعل في أوروبا والولايات المتحدة منذ خمس سنوات، لكن في هذه المنطقة، فقد كان الأمر قائماً من الناحية النظرية فقط، أما اليوم فهو حقيقة واقعة.

الموظفين أو تخفيض الرواتب الأساسية بسبب كوفيد-19. ومع ذلك، قد نقوم بتسريح بعض الأشخاص خلال هذه المرحلة عندما تكون هناك مشاكل في أدائهم. بينما تقوم شركات أخرى بتسريح الموظفين قائلة: "نحن لا نحتاج إلى خدماتكم اليوم". وأعتقد أنه من غير المعقول أن تتعامل مع الناس على أنهم أصول قابلة للاستبدال.

مجلة ماكنزي الربعية: إلى أي مدى كانت مجموعة ماجد الفطيم تتمتع بالمرونة خلال هذه الأزمة؟

آلان بجاني: إذا لم تكن قد بنيت المرونة في الظروف الجيدة، فلن تمتلك المرونة في الأوقات العصيبة. ينبغي عليك بناء شركة قادرة على تحمل الظروف الاقتصادية السيئة. وأعتقد أن التحلي بالحكمة أمراً في منتهى الأهمية.

يمثل توافر السيولة الآن أهم عوامل الحماية؛ فعندما تخسر السيولة، تُصبح جميع المؤشرات المالية حمراء ويتأثر كل شيء. لقد طورنا، بمرور الوقت، مخزون سيولة كافية لمدة 36 شهراً. ورغم عدم حاجتنا إلى هذه السيولة أثناء الظروف الجيدة، لكن يتضح اليوم أنها كانت عاملاً حاسماً في قدرتنا على الصمود في وجه العاصفة والازدهار بعد هدوئها.

لن يكون هذا الوباء الأخير من نوعه. وينبغي على الشركات أن تدرك هذا الأمر أثناء قيامها بالتفكير والمراجعة لما قامت به قبل أزمة كوفيد وما إذا كانوا متحضرين لمواجهةها أو لا. ينبغي على الشركات أن تتساءل: "لماذا لا نمتلك المزيد من السيولة في متناول اليد؟ ما هي الإجراءات التي اتخذناها في الماضي والتي كانت قصيرة النظر، وفي أية مواضع قايننا مستقبلاً مقابل إنقاذ حاضرنا؟". إليكم الحقيقة المرة: أحياناً تمطر في قلب الصيف. أعتقد أن الناس سوف يكتشفون، خلال كوفيد-19، فوائد التحلي بالحكمة من وقت لآخر.

مجلة ماكنزي الربعية: ماذا عن موظفيك؟ كيف استجابوا لأزمة كوفيد-19؟

آلان بجاني: لقد كنا نراهن بشكل كبير على تعيين الموظفين المحليين منذ حوالي عشر سنوات. وهذا أمر مهم لأنك أصبحت فجأة شركة محلية في هذه البلدان. يشعر الناس أنها شركتهم وليست شركة أجنبية تعمل في أسواقهم.

أشعر بالذهول من مدى استعداد الناس لبذل الكثير من أجل الشركة؛ حيث يخاطر العاملون على الخطوط الأولى بتعريض أنفسهم للخطر في سبيل خدمة مجتمعنا وعمالنا، ويعمل آخرون لمدة 20 ساعة

في اليوم، ويقومون بتأدية مهام لم يسبق لهم القيام بها.

من ناحية، شهدنا ارتفاعاً كبيراً في الطلب على البقالة عبر الإنترنت. ومن ناحية أخرى، تم إغلاق مراكز التسوق ودور السينما. قمنا بإعادة نشر بعض موظفي السينما في محلات البقالة عبر الإنترنت ومراكز تلبية الطلبات. وفي غضون يومين، قمنا بإعادة تدريب 1000 شخص انتقلوا من فعل أمر يفهمونه جيداً إلى تأدية مهام لم يعرفوا عنها شيئاً من قبل. لقد كان ذلك مُذهلاً بالفعل.

مجلة ماكنزي الربيعية: في المستقبل، هل سيتاح للناس حرية الاختيار بين العمل من المنزل أو في المكتب؟ كيف ستتطور الشركة إذا حدث ذلك؟

آلان بجاني: أعتقد أننا سنعمل بشكل أكبر من المنزل لأننا أدركنا أنه أسلوب ناجح والناس يستمتعون به إلى حد ما. أعتقد أن ديناميكيات مكان العمل ستغير؛ إذ سيكون مكان العمل مفهوماً مؤقتاً. ويمثل هذا التوجه فرصة رائعة لأنه قد يمنحنا إمكانية الاستفادة من المواهب العالمية والمحلية. وفي غضون 12 إلى 24 شهراً القادمة وما بعدها، سنقوم بتوظيف أشخاص من اسكتلندا أو ماين أو طوكيو ولن يضطر هؤلاء إلى مغادرة مدنهم وبلدانهم. أنا متحمس جداً بشأن هذا الاحتمال.

مجلة ماكنزي الربيعية: كيف سيكون تأثير ذلك على تجربة التواجد الشخصي؟

آلان بجاني: ستحافظ التجربة الشخصية على أهميتها، لكنها لن يكون الاختيار مطلقاً بصيغة إما تواجد شخصي في المكتب أو عمل من المنزل. لنفترض نظرياً أننا كنا نعتمد على تجربة التواجد الشخصي بنسبة 100 بالمائة. الآن، من المحتمل أن ننتقل إلى تجربة 60% تواجد شخصي و40% تجربة عمل من خارج المكتب. وفي نهاية المطاف سنصل إلى نسبة 40% تجربة تواجد شخصي و60% كتجربة عمل من خارج المكتب. بالطبع، إذا كنت مسؤولاً عن نشاط يعتمد على الموقع، فيجب أن تكون متواجداً في ذلك الموقع. إذا كنت تدير متجراً أو سينما أو مركز تسوق- إذا كنت تعمل في قسم خدمة العملاء- فيجب أن تكون متواجداً بشكل شخصي. لكننا سنحتاج إلى مراجعة أنشطتنا وأن نفكر بطريقة إستراتيجية أكثر وأن نكون أكثر فهماً لنوعية الوظائف التي تتطلب حضوراً شخصياً أو لا.

مجلة ماكنزي الربيعية: عندما تتطلع إلى المستقبل، ما هي الخصال التي يجب أن تتحلى بها القيادة برأيك؟ هل غير كوفيد-19 من أهمية هذه السمات؟

آلان بجاني: في المستقبل، ستحظى المرونة والرشاقة بأهمية كبرى. لقد كانت مهمة نسبياً في السابق ولكنها أصبحت أكثر أهمية اليوم. أعتقد أننا ننتقل من عالم المتخصصين إلى عالم ذوي المؤهلات العامة. طالما تم الاستخفاف بقدر ذوي المؤهلات العامة. لكننا اليوم نحتاج إلى الكثيرين منهم لأن القضايا التي تثيرها التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تتسم بالتعقيد، والمشاكل التي تواجهنا تتطلب بطبيعتها أشخاص متعددي الاختصاصات لحلها. ينبغي على القادة أن يتكيفوا مع جميع أنواع الظروف المختلفة، وعندما تكون الأوضاع سريعة ودائمة التقلب فإن ذوي المؤهلات العامة هم المناسبون للمهمة. نحن في خضم اضطراب لم يتوقعه أحد، وأعتقد أننا سنحتاج إلى المزيد من ذوي المؤهلات العامة في المواقع القيادية خلال الأوقات المضطربة، سواء كانت الزعزعة ناجمة عن التحولات التكنولوجية أو عن مثل هذا الوباء الذي لم يكن من الممكن تصور حدوثه.

مجلة ماكنزي الربيعية: بالنسبة لك كرئيس تنفيذي خلال أزمة كوفيد-19، ما الذي تغير بشكل أكبر من غيره؟ وبم ارتبطت هذه التغييرات؟ ما هي المهام الفريدة التي لم يكن من الممكن لأحد غيرك، كمدير تنفيذي، القيام بها لمساعدة المؤسسة خلال الأزمة؟

آلان بجاني: هناك أوجه شبه بين القيادة في الأوقات العادية والقيادة إبان الأزمات. ومع ذلك، أثناء العاصفة، تبرز أهمية صفات معينة أكثر من غيرها. على سبيل المثال، عليك أن تحافظ على هدوء أعصابك في جميع الظروف. لكن عندما تضرب أمواج تسونامي يكون التحلي بالهدوء أكثر أهمية منه عندما يكون البحر هادئاً.

ما أُرغب به هو قيادة الشركة إلى نقطة ينسئ فيها الناس أنني موجود، وهي مرحلة يمضي خلالها الناس في حياتهم وعملهم دون اللجوء إلي عند اتخاذ 99.9% من قراراتهم. لكنهم في نفس الوقت مدركون أنني سأكون حاضراً إن احتاجوا إلي. وعندما نصل إلى تلك المرحلة، ستكون الشركة متوائمة مع هدفها وتتمتع بالقدرة على قيادة نفسها دون الحاجة إلى نقل مسؤولية اتخاذ القرارات إلى المستويات القيادية العليا.

لذا من وجهة نظري، يتعين على الرئيس التنفيذي القيام بأمرين مهمين في آنٍ معاً: عليه أن يتحلى بهدوء الأعصاب مما يبث روح التفاؤل والإلهام، وفي نفس الوقت عليه أن يتلاشى ويبقى في الخلفية. والإدارة في الخلفية لا تعني عدم رؤية

الناس لك، بل تعني عدم حاجتهم للجوء إليك. هناك فرق بين أن يراك الأشخاص بوضوح وبين أن يحتاجوا إليك. إذا كان الناس في حاجتك، ستكون عبارة عن عائق بالنسبة للشركة. وإذا كانوا يرونك، فأنت مصدر إلهام وتوجيه، ستكون بمثابة نجم الشمال بالنسبة لهم. وهذه نقطة شديدة الأهمية. وخلال الأزمة التي نعيشها، أحاول أن أكون مرئياً جداً ولكن دون أن يحتاجني الناس.

مجلة ماكنزي الربعية: ما هي التحديات التي كشفها الوباء والتي يجب أن يتّحد الرؤساء التنفيذيون كمجموعة متكاتفة لمعالجتها؟

ألان بجاني: أنا من أشد المدافعين عن إعادة بناء الشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام وضمان إقامة حوار بناء حقيقي بين الشركات والحكومة والمجتمع المدني لدفع الأمور إلى الأمام. ولا أحد محصّن في مواجهة مثل هذه الأزمة التي نعيشها، ونحتاج فيها إلى مؤسسات وحوار بناء. لهذا السبب أعتقد أننا سنشهد عودة تعددية الأطراف وبصورة أكثر قوة وإن لم تكن عودتها بنفس طبتها القديمة. وأرى أن هذه التعددية تبقى مهمة حتى داخل مجتمع واحد.

تقدم هذه الأزمة بوتقة رائعة لجمع الناس معاً. وفي هذا الصدد، يلعب أرباب العمل دوراً كبيراً لأنهم يتمتعون بأعلى مستوى من الثقة مقارنة

بالحكومات وحتى المنظمات غير الحكومية (NGOs). أعتقد أن هذا الرأس مال من الثقة أمر بالغ الأهمية ويجب على الرؤساء التنفيذيين الاستفادة منه مستقبلاً. يجب أن نشكّل رأس الحربة في عملية التغيير؛ إذ لا تستطيع الحكومات أن تحقق النجاح في هذه العملية وحدها ولا يمكنها التعامل مع القضايا العصرية المعقدة دون مساعدة الشركات. في المقابل، لا تستطيع الشركات أن تحقق النجاح دون دعم الحكومة والمجتمع المدني.

سوف يخوض العالم بأسره عملية إعادة تفكير في الهياكل الداعمة للاقتصاد العالمي. حتى أننا سنتطرق خلال هذه العملية إلى تساؤلات من قبيل "ماذا تعني القيمة؟" و"ما هي الثروة الحقيقية؟". إذ إننا اليوم لا نفكر بالثروة وإنما نتناول القضايا من حيث العوائد والقيمة. وعلى امتداد العقد أو العقدين الماضيين، كانت القيمة المخصصة للشركات التقليدية في أدنى مستوياتها. لكننا أدركنا الآن ماهية القطاعات ذات القيمة الأعلى: الرعاية الصحية والزراعة وتجارة المواد الغذائية بالتجزئة. لقد أظهرت لنا هذه الأزمة أن أكبر دوافع إنشاء القيمة الاقتصادية في الحقيقة هي الأساسيات مثل الصحة الجيدة ورجد العيش. ما أهمية أي شيء في الحياة إذا لم يتمكن المرء من الحصول على الخيار أو الطماطم؟

شغل آلان بجاني منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة ماجد الفطيم منذ عام 2015. وقبل انضمامه إلى المجموعة، تولى بجاني منصب نائب الرئيس التنفيذي للمؤسسة العامة لتشجيع الاستثمارات في لبنان، بالإضافة إلى كونه الشريك المؤسس في شركة المحاماة والاستشارات القانونية ملكاني-راشد-بجاني وشركاهم. السيد بجاني خريج جامعة باريس إيبست كريتيل، حيث حصل على شهادة البكالوريوس في القانون المدني، وشهادة الماجستير في القانون المدني وقانون الشركات.



ألان بجاني هو الرئيس التنفيذي لمجموعة ماجد الفطيم. أجرت هذه المقابلة جيم دوريا، شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في دبي.


يناير 2021

جميع الحقوق محفوظة © ماكنزي أند كومباني

تصميم: في ام إي، دبي

www.mckinsey.com

 @McKinsey ME

 @McKinsey ME