

بهار ۱۳۹۹

مؤسسات مالی چگونه باید بحران های  
ناشی از کووید ۱۹ را راهبری کنند؟





## مؤسسات مالی چگونه باید بحران‌های ناشی از کووید ۱۹ را راهبری کنند؟

منتشر شده در ۱۰ مارس ۲۰۲۰

گونهییل لی بولای

به طور حتم بحران‌های ناشناخته فراوانی در اثر شیوع کووید ۱۹ جوامع را تحت تاثیر قرار داده است که ابتدایی ترین آن‌ها تاثیر جبران ناپذیر آن بر سلامت انسان‌های سرتاسر دنیا است. در همین رابطه، همچنان تعیین محدوده زمانی و مکانی شیوع این بیماری تا پایان دوره سرایت و فروکش کردن آن غیرممکن است. تا اینجا دست کم دو موضوع مسلم در میان تمامی سوالات وجود داشته است: بحران‌هایی که شرکت‌های مختلف در صنایع را به جستجوی پیدا کردن راه حلی بهینه جهت ادامه راه‌شان مجبور می‌کند - هم در حین شیوع بیماری و هم بعد از اتمام دوره شیوع آن - و بازارهای بین المللی که سقوطی سخت در اثر نوسانات شدید داشته‌اند. به ویژه مؤسسات مالی (FIs) به استراتژی خاص در جهت کمک به بیشینه کردن سطح پایداری بازار خود داشته و همچنین می‌بایست آمادگی لازم را جهت هرگونه سناریوی مالی و تغییرات کلان اقتصادی داشته باشند.

در ابتدا مشخص است که اقتصاد جهانی با شوک‌های سه گانه روبروست: از دیدگاه منابع (مانند الکترونیک، سیستم‌های حرکتی خودکار)؛ به لحاظ نیازمندی‌ها (مانند خطوط هوایی، هتل‌ها)؛ و از نظر ضریب VIX اطمینان بازار که اخیراً به عدد ۵۵ رسیده و فاصله چندانی با بالاترین حد خود در اکتبر ۲۰۰۸ ندارد. بانک‌های مرکزی به عنوان مثال بانک مردمی چین و بانک فدرال ایالات متحده در همین حین در حال اندازه‌گیری و بررسی پتانسیل شکست و سقوط اقتصادی ناشی از شیوع بیماری و کاهش نرخ تمایل به سرمایه گذاری است - آسیب‌های مستقیمی که بر مؤسسات مالی به طور خاص ایجاد می‌کند. چنین اندازه‌گیری‌ها و بررسی‌هایی می‌تواند به مؤسسات مالی در قبول این واقعیت که ضریب تمایل به سرمایه گذاری در برخی از کشورها پایین و حتی منفی بوده، کمک کند. اروپا و ژاپن برای مقاطعی درگیر ضریب تمایل به سرمایه گذاری منفی بوده‌اند، با این حال بازارهای ایالات متحده به تازگی شروع به تمایل منفی برای دلار آمریکا کرده است.

از دیدگاه ما مؤسسات مالی برای فرار از این شرایط بحرانی نیاز شدید به برداشتن گام‌های کوتاه مدت و مدت معلوم دارد. ما ده نکته عملی کلیدی را که در هر دو قالب زمانی قرار می‌گیرد را معرفی می‌نماییم.

### تاثیر بحران‌های کووید ۱۹ بر مؤسسات مالی (FIs)

مؤسسات مالی نیز همانند سایر صنایع به علت شیوع کووید ۱۹ با وضعیت عملیاتی خاصی روبروست. این وضعیت شامل عملکرد همه شاخه‌های آن می‌شود به طور مثال اگر مشتری بخواهد فعالیتش را کاهش دهد



(مثلا بخواهد سرمایه خود را باز پس بگیرد و یا از سرمایه گذاری بترسد). چطور تعاملات و فعالیت‌ها مدیریت شود؟ چطور بازار و ریسک اعتباری مدیریت شود؟ چطور توسعه عوامل و بازارها مدیریت شود؟ علاوه بر این برخی از مشتری‌ان نیازها و درخواست‌های خاص دارند مانند مدیریت دارایی و انتقال مجدد آن و همچنین زنجیره اعتباری جدید برای تسهیلات بانکی (مانند تسهیلات تخفیفی و کاهش بانکی). فراتر از آن، مشاغل و خطوط تولیدی خاصی نیز با عواقب شیوع بیماری کووید ۱۹ روبرو هستند که شامل کلیه تعاملات مالی (مرتبط با تعاملات جدیدی که عمدتاً باعث تخلیه منابع ذخیره‌ای می‌شوند) و تعاملات بانکی (افزایش پرداخت‌های آنلاین، حذف پرداخت‌های نقدی در فروشگاه‌ها) است. همچنین یک خطر کلی دیگر، فعالان مستقلی هستند که به عنوان اخلاک‌گر - مانند اخلاک‌گران خرده فروشی‌های تمام دیجیتالی و مشتریان تازه وارد در تعاملات بانکی آنلاین - که ممکن است با فراهم شدن زمینه اخلاک به منفعت طلبی بپردازند. شاید همین پیشگویی‌ها و صحبت‌ها از یک رکود اقتصادی که به موجب بحران شیوع بیماری کووید ۱۹ که باعث کاهش درخواست محصولات و خدمات موسسات مالی از سوی مردم گردد قوت گیرد.

### فعالیت‌های کوتاه مدت موسسات مالی:

در کوتاه مدت، موسسات مالی باید شش فعالیت ضروری را در جهت مدیریت بحران شیوع کووید ۱۹ صورت دهند: محافظت از وسایل و اطمینان از استمرار فعالیت شغلی، پاسخ سریع و منطقی به مشتریان، مدیریت و ایجاد راه‌حل‌های شبکه‌های فیزیکی، مستقر کردن گروهی متخصص و بروز جهت رصد شرایط برای موقعیت‌های احتمالی مختلف، شتاب دادن به تولید برنامه‌های بهینه و کارآمد و همکاری با سهامداران مردمی، روسا و دولت‌ها. تعدادی از موسسات مالی بین‌المللی به ویژه در قاره آسیا، در حال حاضر دستورالعمل‌های فوق و یا مشابه آن‌ها را به کار گرفته‌اند.

### دستورالعمل‌های اجرایی توسط موسسات مالی در هفته‌های گذشته

 <p><b>محافظت از وسایل و استمرار فعالیت‌های شغلی</b> سیاست‌های کار در منزل دستورالعمل‌های جدید سلامت: همکاری با سازمان‌های بهداشت جهت ابلاغ بیانیه‌های بهداشتی به پرسنل استفاده از تب سنج فراهم کردن ماسک و ضد عفونی کننده توقف سفرهای کاری</p>	 <p><b>حمایت از ارباب رجوع</b> راه حل‌های پرداخت قسطی؛ پرداخت وام پرداخت قسطی بسته‌های جدید حمایتی قسطی؛ راه حل‌های مالی و خرید بر پایه SME خدمات چیرانی؛ خدمات بیمه چیران خسارت مشتریان مشاوره سرمایه‌گذاری؛ سرمایه‌گذاری در زمینه مدیریت سلامت</p>	 <p><b>مدیریت و راه حل‌های فیزیکی</b> استفاده از عملیات شاخه‌ای و میز خدمت کانال ارتباطی دیجیتال؛ تعامل، خرید و پرداخت تمام دیجیتالی تمرکز بر توسعه کانال دیجیتال؛ آموزش کانال دیجیتال به پرسنل</p>
--	---	--



## ۱. محافظت از وسایل و اطمینان از استمرار فعالیت‌های شغلی:

این تبصره شامل مروری بر نقشه راه شرکت و بهینه سازی ارتباطات داخلی در جهت دقت و اصلاح وسایل می‌باشد. همچنین شامل تسریع توسعه‌ی راه‌های جدید فعالیت‌های کاری (نظیر ویدیو کنفرانس و جلسات اینترنتی) و وسایل آشناسازی با ابزار مناسب است. به همراه این موارد، برخی از موسسات مالی شروع به پیشنهاد دادن ملزومات پزشکی و تب سنج با خدمات خود کرده‌اند و همچنین نوبتی کردن شیفت پرسنل برای کار در دفاتر و منزل و تقسیم پرسنل در چند گروه در چند مکان متفاوت و داشتن آمادگی برای استمرار مدیریت در صورتی که مدیران رده بالا مجبور به قرنطینه شدن باشند کرده‌اند.

## ۲. پاسخ سریع و منطقی به مشتریان:

موسسات مالی نیاز دارند با مشتریان خود بر سر این قضیه که بحران‌ها چطور بر بازارهای مالی سراسری و پس اندازهای شخصی مشتریان تاثیر می‌گذارد، صریحا صحبت کنند. در موقعیت‌های مناسب، به طور مثال در مدیریت مالی، موسسات مالی می‌بایست مشاوره‌هایی درباره اینکه چطور خود مشتریان (با کمک موسسات مالی) می‌توانند نواسانات را مدیریت کرده و پیشنهادهایی در مورد محصولات ویژه و سرمایه گذاری دارایی آن‌ها در موارد مرتبط و مناسب ارائه دهند. به عنوان مثال، یک بانک آسیایی اخیرا پیشنهاد وام‌هایی با مهلت قانونی شش ماهه داده و موسسه مالی دیگری وام‌هایی با دوره‌های سررسید عرضه کرده است، در حالی که موسسه مالی دیگری نیز پیشنهاد وامی با پرداخت به صورت کسر از حقوق را ارائه نموده است. علاوه بر این، موسسات مالی نباید تردیدی در رابطه با وضعیت کنونی سراسری ناشی از بحران‌های سلامتی داشته باشند و از هیچ فرصتی جهت ارتباط عمیق و با معنی با مشتریان دریغ نکنند. آن‌ها باید جمله‌ی "لحظه‌ی مرگ و زندگی" به معنای واقعی کلمه عملی نمایند. بانک‌ها باید فعالانه در بسیاری از زمینه‌های اقتصادی تاثیر پذیرفته از شیوع بیماری کووید ۱۹، تاثیرگذار باشند و در رابطه با راه‌حل‌های مالی نوآورانه برای مشتریان بحث و تحقیق نمایند.

## ۳. مدیریت ارتباطات فیزیکی و ارائه راه‌حل‌ها:

موسسات مالی باید آمادگی لازم را برای هرگونه سناریوی خارجی و حتی داخلی که منجر به ممنوعیت مراجعه می‌شود را داشته باشند. ممنوعیت مراجعه به معنای اینکه مشتریان هیچگونه دسترسی به شعب، دفاتر مرکزی مشاغل و یا هرگونه مکانی که از طریق مراجعه حضوری و فیزیکی خدمات دهی می‌کنند، می‌باشد. در آسیا تعدادی از بانک‌ها درصد بالایی از شعب خود را تعطیل کرده و هرگونه سرویس دهی حضوری را لغو نموده‌اند. موسسات مالی باید به وسیله مرور با دقت و ایجاد کانال‌هایی اقدام به ارائه خدمات در قالب‌های دیجیتالی نمایند.



#### ۴. مستقر کردن تیمی با دقت کاری بالا جهت بررسی شرایط قرارگرفتن در موقعیت‌های مختلف:

با عنایت به این که سرعت و محدوده انتشار ویروس کرونا قابل پیش بینی نیست، موسسات مالی باید بررسی‌ها و آزمایشات سریع و مداوم و با هدف مشخص کردن نتایج هفتگی در جهت تصمیم‌گیری برای اعمال محدودیت‌های جدید داشته باشند. موسسات مالی ضمن درک تاثیر اولیه کووید ۱۹ باید به موج دوم آسیب‌ها و تاثیرات آن بر سیاست‌های مالی و پولی توجه کنند. به عنوان مثال تاثیر ثانویه نرخ تمایل به سرمایه‌گذاری منفی است که بر بازار مالی و پولی و ذخایر خزانه داری ایالات متحده گذاشته است. این بحران‌ها همچنین فرصت‌هایی در جهت سرعت بخشیدن به استفاده از فناوری اطلاعات در آزمایشات ایجاد کرده و معمولا در قالب خطرهای اعتباری کسب و کارهای کوچک و متوسط مطرح می‌گردد.

#### ۵. راه‌اندازی یا بهبود برنامه‌های کارآمد:

موسسات مالی باید آمادگی لازم را برای رکود احتمالی و درآمد کمتر را داشته باشند. آن‌ها باید در این شرایط هزینه‌های جاه طلبانه خود را که به طور معمول حداقل ۱۰٪ هزینه‌ها هدف‌گذاری می‌باشد برای بازارها کاهش داده و سریعاً برنامه‌ریزی‌های لازم را برای ایجاد خلاقیت و نوآوری‌هایی میان مدت و طولانی مدت صورت بدهند.

#### ۶. همکاری با سهامدارن عام، روسا و دولت:

موسسات مالی باید از تجربیات برنامه‌های دولتی که در بحران‌های مالی سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۹ به وجود آمد استفاده کنند. در حال حاضر، کشور چین از بانک‌ها خواسته تا با وام‌گیرندگان و بدهکاران بانکی با انعطاف‌پذیری برخورد نمایند. همانطور بانک‌های آمریکایی در سال‌های ۲۰۱۸ و ۲۰۱۹ در زمان بحران دولت، با کارگران برخورد نمود.

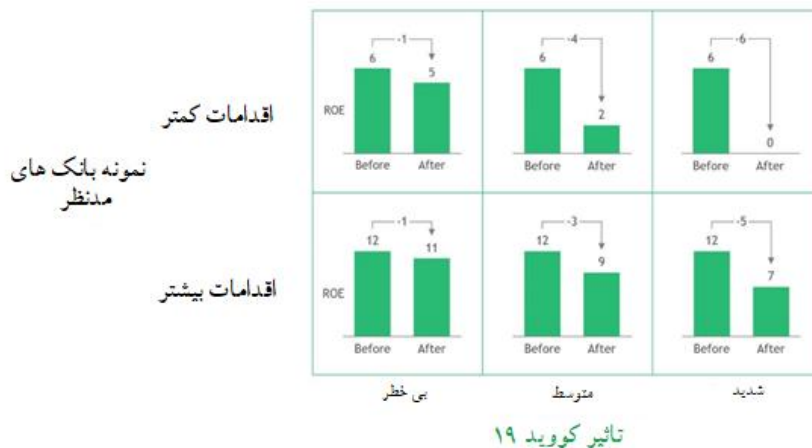
#### فعالیت‌های میان-مدت برای موسسات مالی:

در حال حاضر، مذاکراتی اقتصادی با محوریت پاسخ به این سوال که آیا کووید ۱۹ می‌تواند باعث ایجاد یک مشکل اقتصادی (مثلا یک رکود کامل) که در حالت بسیار خوشبینانه بعد از گذشت چندین هفته یا چندین ماه از بین برود و همه چیز به حالت اولیه خود باز گردد آغاز شده‌است. تا به اینجا بدون در نظر گرفتن اینکه بحران‌ها چه عواقبی دارند، با اطمینان می‌توان گفت که سوددهی و درآمدهای سال ۲۰۲۰ کاملا در خطر است. تاثیر مستقیم کم شدن نرخ تمایل به سرمایه‌گذاری و رکود ۶ ماهه فعالیت‌های اقتصادی در حالت پایه وجود دارد. ما سه سناریو بر اساس طول مدت ماندگاری و شدت بحران‌های این بیماری و همچنین شبیه‌سازی تاثیرات آن بر دو نمونه بانک - یکی با اقدامات زیاد و یکی با اقدامات کم - در نظر گرفته‌ایم.





### شبیه سازی BCG بر تأثیر ROE در pptها



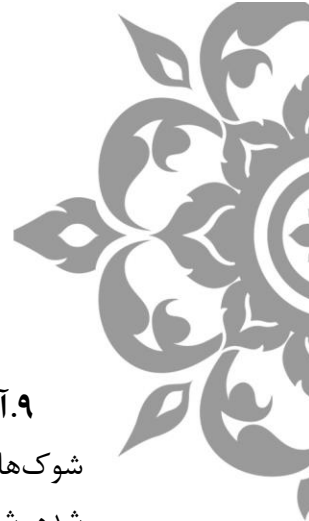
علاوه بر این، برای تعدادی از موسسات مستقل، این بحران‌های اخیر مشکلات دو چندانی به جهت کاهش غیرقابل انتظار سود ناشی از اخلاک‌گران در پی خواهد داشت مانند حمله‌های سایبری به محیط‌های مجازی بانکداری، تعاملات شرکت‌ها و پرداخت‌های عظیم بانکی از این دست می‌باشند. بطور کلی در بخش میان-مدت، موسسات مالی باید ۴ فعالیت دیگر را در راستای از بین بردن و متعادل ساختن شرایط بحرانی موجود صورت بدهند: شتاب دادن به فروش و خدمات دیجیتالی، بازطراحی مدل‌ها در راستای تطبیق با فرصت‌های بوجود آمده جدید و نقشه پردازی مجدد در جهت آمادگی برای رخدادهای تاثیرگذار حتی در حالتی که احتمال وقوع آن‌ها کم باشد.

#### ۷. شتاب دادن به فروش و خدمات دیجیتالی:

موسسات مالی باید فروش و خدمات خود را با ایجاد کانال‌ها و شبکه‌های دیجیتالی به این فضا انتقال داده و همانند ارتباطاتی که به صورت ویدیوکنفرانس و .. میان مدیران و کارمندان سابقا وجود داشت، عمل نمایند. بسیاری از بانک‌ها در همین راستا خلاقیت‌های زیادی به خرج داده‌اند و این راهی است که باید شتاب گرفته تا به سمت موسسات منحصربه فرد به معنای واقعی کلمه رهسپار شود.

#### ۸. بازطراحی مدل‌ها:

موسسات مالی باید بررسی‌ها و جلسات آنالیز زیادی در جهت بهینه‌سازی محصولات اولیه خود داشته باشند. آن‌ها همچنین باید با سرعت زیاد به بررسی این که کدام قسمت‌های یک سرویس خدماتی الزامی بوده و باید حفظ شود و کدام قسمت غیر الزامی بوده و باید حذف شود، بپردازد و محصولات خود را بهینه نماید.



## ۹. آمادگی برای فرصت‌های جدید:

شوک‌های اقتصادی با همه سختی‌ها و مشکلاتش همچنان می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌هایی کمتر دیده شده، شوند. در حین این بحران‌های اخیر، موسسات مالی باید به دقت به تحقیق و بررسی فرصت‌های ایجاد شده پرداخته و از این فرصت‌ها به عنوان مثال در راستای کاهش هزینه‌های اولیه برای افزایش تطبیق پذیری با شرایط کنونی استفاده کنند.

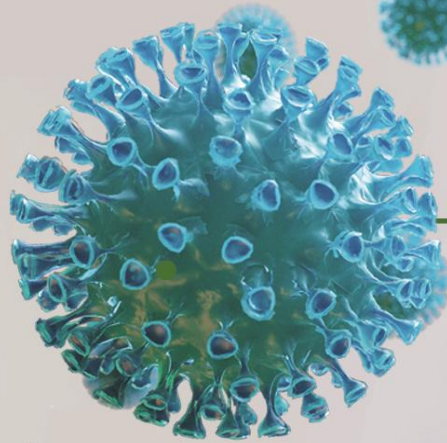
## ۱۰. نقشه پردازی مجدد در راستای رخدادهای پرخطر با احتمال وقوع کم:

موسسات مالی باید مجدداً در مورد رخدادهای پرخطر با احتمال وقوع کم تفکر و بررسی صورت دهند. بسیاری از موسسات مالی پس از بررسی‌های آماری بعد از شیوع سارس در بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴ به این نتیجه رسیدند که بیماری‌های واگیردار به عنوان یکی از رخدادهای پرخطر می‌توانند تأثیرات زیادی بر تعادل و ثبات محاسبات و مدل‌های کاری‌شان بگذارند. هرچند در سال‌های اخیر با وجود پیشرفت‌های بشر احتمال وقوع چنین رخدادهایی بسیار کاهش پیدا کرده بود تا اینکه کووید ۱۹ اتفاق افتاد.

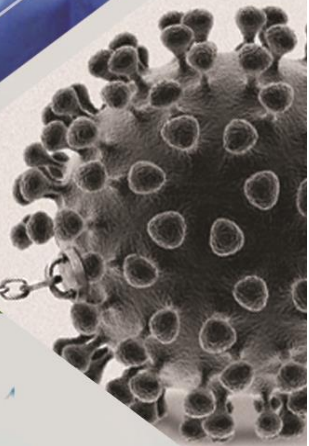
موسسات مالی در مصاف با چنین رخدادهای پرخطر با احتمال وقوع کم (یا اصطلاحاً "قوی سیاه") باید کاملاً مقاوم و پرچم دار ثبات در این زمینه باشند. این آخرین باری نخواهد بود که صنایع چنین مورد آزمایش قرار می‌گیرند.

پرواضح است که موارد بالا بسیار کلی بوده و مصداق‌های آن با توجه به جغرافیای قرارگیری موسسات متفاوت است و علاوه بر آن مواردی نیز می‌توانند مختص برخی موسسات خاص مانند سازمان‌های بهداشت، بانک‌ها، سازمان‌های مدیریتی و ... باشند.

هنوز خیلی کارها باید صورت پذیرد و به وضوح مشخص است که: موسسات مالی باید همین حالا دست به کار شوند و نه فقط در زمانی که شیوع کووید ۱۹ وجود دارد بلکه در راستای رسیدن به مقاومت و تعادل قابل قبول به تلاش‌ها ادامه دهند.



Coronavirus



## مؤسسات مالی چگونه باید بحران‌های ناشی از کووید ۱۹ را راهبری کنند؟

[www.ararc.ir](http://www.ararc.ir)

نشانی: خیابان کریم خان - خیابان ایرانشهر شمالی - خیابان شهید ملکیان - شماره ۲۴

کد پستی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۸۶۳۹۶۱ - ۸۸۸۶۳۹۶۲