

COVID-19: handelen in het oog van de storm

Impactscenario's en handelingsperspectieven

Het coronavirus heeft bij het schrijven van dit artikel, 23 maart 2020, al ruim 350.000 mensen geïnfecteerd en dan spreken we alleen over de geregistreerde gevallen van de ziekte COVID-19. De daadwerkelijke besmettingen zijn vele male hoger. Er is sprake van een pandemie, die nu al een zeer zware wissel trekt op personen, families, bedrijven en economieën. En één ding is zeker, we staan pas aan het begin. Wij zijn gespecialiseerd in scenarioplanning en strategie. De afgelopen week hebben we veel vragen gekregen van onze relaties over de mogelijke impact van de coronacrisis op korte, middellange en lange termijn. In dit artikel geven we een aantal perspectieven en handreikingen aan leiders van organisaties om te handelen in het oog van de storm. Het artikel is opgebouwd uit drie onderdelen: feiten en onzekerheden, coronascenario's en handelingsperspectieven.

Feiten en onzekerheden

COVID-19 is de naam voor de ziekte die wordt veroorzaakt door een coronavirus dat in december 2019 is ontstaan in Wuhan, China. Er zijn inmiddels ruim 350.000 besmettingen geregistreerd en wereldwijd neemt het aantal besmettingen met het uur toe¹. Overheden treffen steeds stringenter maatregelen om de verspreiding van het virus in te dammen, om overbelasting van het gezondheidssysteem waar mogelijk te beperken. COVID-19 is geen black swan, in de zin dat de metafoor van de black swan een gebeurtenis veronderstelt die geen precedent kent. Dat is bij COVID-19 wel het geval. De wereld heeft verschillende pandemieën gekend en daar kan veel van worden geleerd. Sommigen vielen mee. Echter, anderen zaaiden in meerdere golven dood en verderf. Historische pandemieën leren ons om niet te pessimistisch, maar ook niet te optimistisch te zijn. Ze leren ons echter vooral dat het belangrijk is om vroegtijdig na te denken over het patroon waarin een pandemie kan verlopen en de wijze waarop menselijk handelen dit verloop kan beïnvloeden. Illustratief is in dit kader de situatie van Australië tijdens de Spaanse Griep. Australië wist de verspreiding van de griep namelijk door stringente quarantainemaatregelen te beperken. Toen de pandemie feitelijk al over was en in bijna de hele wereld tot mildere vormen was geëvolueerd, versoepelde Australië haar maatregelen. Gevolg: 40% van de bevolking werd eind 1919 ziek en 15.000 mensen stierven.

Liever dan een black swan noemen wij de uitbraak van het coronavirus een wildcard, een omstandigheid die tot onvoorspelbaar gedrag en onvoorspelbare situaties kan leiden. Bij het omgaan met wildcards is het verstandig om eerst een aantal gegevens op een rij te zetten en een onderscheid te maken in wat we weten (de 'knowns') en wat nog onzeker is (de 'known unknowns'). Tegelijkertijd moeten we het virus nauwgezet blijven volgen, want onzekerheden die we nu nog niet kennen (de 'unknown unknowns'), kunnen wel eens bepalend zijn voor het uiteindelijke verloop.

Wat we weten

Virusexperts zijn zeer verontrust over het coronavirus, aangezien het virus zowel veel besmettelijker als veel dodelijker is dan de griep. Een virus als bijvoorbeeld Ebola is veel dodelijker dan het (huidige) coronavirus, maar is tegelijkertijd veel minder besmettelijk. Hoewel de statistische basis onder de Covid-19 kengetallen nog wankel is, geeft de onderstaande tabel een vergelijking van een aantal parameters die we bij benadering weten.



	Covid-19	Griep
Ro (hoeveel personen besmet 1 besmet persoon)	2 tot 2,5	1,3
Incubatietijd (van besmetting tot eerste symptomen)	1-14 dagen	1-4 dagen
Hospitalisatie (% besmette personen waarvoor opname noodzakelijk is)	19%	2%
Mortaliteit (% van totaal aantal casussen dat overlijdt)	1 - 3,4%	< 0,1%

Tabel 1: vergelijking Covid-19 versus reguliere griepⁱⁱ

Wat we niet weten

Hoewel we steeds meer kenmerken van het virus begrijpen, zijn er een groot aantal onzekere factoren die impact hebben op de verdere ontwikkeling van het virus en daarmee op uw mensen, klanten en organisatie. We zetten de belangrijkste onzekerheden op een rij.

Effectiviteit en duur maatregelen	Lockdowns (variërend in strengheid/scope) en social distancing zijn de meest voorkomende maatregelen die overheden nemen. Gezien de lange incubatietijd, zal het nog een tijd duren voordat we weten hoe effectief de maatregelen daadwerkelijk zijn en hoe lang ze moeten duren. Het is zeer reëel dat na een periode van lockdown het virus alsnog om zich heen grijpt.
Burgerlijke gehoorzaamheid	De bovengenoemde maatregelen grijpen in op de persoonlijke levenssfeer van mensen. In minder democratische landen, zal de bevolking weinig in te brengen hebben en zal men zich conformeren. In volwassen democratieën is het echter de vraag hoe gehoorzaam burgers zijn en hoe de overheid reageert bij (een vooruitzicht op) langdurige strenge maatregelen die het dagelijkse leven drastisch veranderen. In het weekend van 21 en 22 maart, werd in Nederland duidelijk dat veel Nederlanders moeite hadden om bij mooi weer de regel van het bewaren van 1,5 meter afstand na te leven.
Seizoensgebondenheid	De reguliere griep is vaak gebonden aan de winter en is in de zomer verdwenen. Dit heeft o.a. te maken met temperatuur en luchtvochtigheid (in droge lucht verspreiden virussen beter), maar ook met concentratie (dichtbij elkaar in de winter) en het immuunsysteem van mensen (slechter bij koud weer). Over het coronavirus is nog weinig bekend maar het lijkt dat er ook in hete en vochtige landen veel besmettingen zijn. Er kunnen daarom de nodige vraagtekens gezet worden bij seizoensgebondenheid.
Mutaties	Coronavirussen staan bekend te kunnen muteren, van dier tot mens en van mens tot mens. Het covid-19 virus is al gemuteerd sinds de uitbraak in China. Onderzoek van de Universiteit van Valencia stelt dat virussen gevonden in Spanje zo'n 8 tot 9 mutaties hebben t.o.v. een eerdere versie uit Wuhan. Die uit Brazilië verschilt op 16 punten. Mutatie is een doodnormale zaak bij virussen en lijkt vooralsnog geen effect op de werking van het virus te hebben. Grote vraag is of dit in de toekomst zal wijzigen. Sommige mutaties van virussen kunnen in het 'nadeel' zijn van het virus (minder besmettelijk, bijv.), anderen kunnen een virus juist besmettelijker of dodelijker maken.
Verborgene gevallen	Het is nog onzeker of mensen die asymptomatisch zijn het virus kunnen verspreiden. Bijkomende complicatie is dat de symptomen zo sterk kunnen lijken op die van verkoudheid of de griep, waardoor het mogelijk is dat veel mensen die wel bepaalde symptomen vertonen, onopgemerkt blijven als drager van het virus. Vooral ook nu in vele landen, waaronder Nederland, niet iedereen met verschijnselen meer wordt getest. Dit kan betekenen dat het virus nog lang onder ons kan blijven omdat mensen



	hun symptomen onderschatten en geen quarantainemaatregelen treffen. Anderzijds kan een groot aantal verborgen gevallen ook betekenen dat een groot gedeelte van de bevolking onbewust reeds immuniteit heeft opgebouwd.
Immunititeit	Door het opbouwen van groepsimmuniteit sterven virussen uit, daar zijn de geleerden het over eens. Toch gaan er bij het coronavirus veel verhalen de ronde over herbesmettingen. Volgens een gezondheidsfunctionaris uit de Chinese kustprovincie Guangdong werd het coronavirus daar bij 14 procent van de genezen verklaarde patiënten voor de tweede keer vastgesteld. Om meer zicht te krijgen op herbesmettingsgevaar moeten echter grootschalige studies worden verricht met meerdere controlegroepen. Betrouwbare gegevens zijn daarom op korte termijn niet te verwachten.

Tabel 1: Onzekerheid verloop COVID-19 pandemieⁱⁱⁱ

Drie coronascenario's

Het is duidelijk dat er sprake is van veel onzekerheid over het verloop van de pandemie. Wanneer er sprake is van veel onzekerheden, is het belangrijk om rekening te houden met meerdere scenario's. Het leunen op een voorspelling van één expert kan in deze situatie zeer risicovol zijn. Op basis van de bovengenoemde onzekerheden hebben we drie scenarioschetsen gemaakt over de impact van het coronavirus: windstoot, storm en orkaan.

Scenario 1: Windstoot (2-3 mnd.)	In dit optimistische scenario blijkt covid-19 een heftige, maar tijdelijke disruptie en pakken we snel weer de draad op. Assumpties zijn dat het overheden in Nederland en elders ter wereld lukt om significante stappen te zetten in het beheersbaar maken van het virus. Burgers houden zich goed aan de maatregelen en het virus blijkt (enigszins) seizoensgebonden te zijn. In tegenstelling tot de crisis van 2008 zijn er geen 'toxic debts' en is de daling op de beurzen tijdelijk. De financiële interventies van overheden bieden organisaties een steun in de rug bij hun streven naar continuïteit. Alhoewel Q2 van 2020 tot rode cijfers bij veel bedrijven leidt, herstelt de economie zich weer vanaf de start van Q3. Landen gaan weer open en <i>supply chains</i> functioneren weer, waarbij gebruik kan worden gemaakt van de nodige voorraden van voor de crisis. Overheden helpen om handel weer op gang te brengen en beperken protectionisme. Consumenten en producenten vertrouwen blijven positief.
Scenario 2: Storm (3-12 mnd.)	In dit wat minder optimistische scenario duurt het nog een fiks aantal maanden totdat we het virus echt onder controle hebben, bijvoorbeeld een half jaar. Dit kan komen omdat het virus nauwelijks seizoensgebonden blijkt en omdat mensen zich slecht aan de voorschriften of quarantaines houden, of dat er na een periode van lockdown een tweede golf besmettingen op gang komt. Het virus zal zich dan nog tot Q3 blijven verspreiden. Langzamerhand zal het virus zich minder verspreiden of minder besmettelijk worden (bijv. door toenemende groepsimmuniteit), wellicht dat het op termijn 'uitsterft' en een gewone griep wordt. Terwijl het aantal doden afneemt en de zaak enigszins onder controle lijkt te komen, zal de bevolking weer wat kalmer worden. Toch zullen veel bedrijven nog steeds terughoudend zijn om reis-, productie- en thuiswerkmaatregelen terug te draaien. Bovendien heffen overheden reisbeperkingen maar langzaam op. Kwetsbare sectoren zullen nog het gehele jaar 2020 een flinke vraagterugval ervaren en <i>supply chains</i> blijven suboptimaal. De economische groei is sterk negatief en overheden zijn genoodzaakt crisismaatregelen te versoberen. Veel bedrijven zullen gedwongen zijn sterk te reorganiseren om faillissementen af te wenden.
Scenario 3: Orkaan (12+ mnd.)	In dit scenario, ijlt covid-19 nog langdurig na en heeft ze een structurele impact op maatschappij en economie. Het kan zijn dat de initiële maatregelen die overheden hebben genomen onvoldoende zijn of dat mensen zich slecht aan de voorschriften houden, dat seizoensinvloeden nauwelijks het aantal besmettingen reduceren of dat er na 6 maanden een tweede veel dodelijkere golf van het virus toeslaat. Een vaccin is nog steeds in ontwikkeling en sterftes zijn hoog. De samenleving verkeert in een staat van paniek. Het blijkt namelijk dat, net



	als bij de Spaanse griep, het aantal klachten bij overlevenden van de ziekte hoog is. Er is bijvoorbeeld sprake van een postviraal vermoeidheidssyndroom, depressies en slaapziekten. Consumenten houden lang hun hand op de knip. Overheden hebben enorme schulden opgebouwd waardoor een nieuwe schulden crisis ontstaat. De economie is langjarig negatief, pensioenen en lonen worden gekort en kwetsbare sectoren (retail, reizen, events, horeca) zijn gedecimeerd. Overheden moeten keuzes maken in het beschermen van bedrijven en sectoren. Hoewel na langere tijd grenzen tussen landen weer open gaan, zijn onze maatschappij en economie fundamenteel veranderd. Er wordt meer ingezet op autarkie en regionaal zakendoen. Digitalisering breekt nog verder door en vitale beroepen zijn populairder dan ooit. De inflatie die wordt gecreëerd herverdeelt welvaart en mensen gaan kleiner leven. Er is sprake van fundamentele transformatie en herordering.
--	---

Tabel 3: Drie scenario's m.b.t. impact van corona pandemie

Handelingsperspectieven

De drie geschetste scenario's zijn op het moment van schrijven allen denkbaar. Hoewel de meeste organisaties bezig zijn om zich voor te bereiden op het windstoot-scenario, raden we hen ook aan om reeds na te denken over de mogelijkheid dat het storm of het orkaan-scenario werkelijkheid worden. We schetsen een aantal handelingsperspectieven om in te spelen op de drie geschetste scenario's.

Korte termijn handelen ('protect')

Korte termijn handelen is voor iedere organisatie cruciaal en draait om drie vitale punten, namelijk (1) het beschermen van uw mensen, (2) het realiseren van continuïteit en (3) actief stakeholdermanagement. Met korte termijn handelen is het voor de meeste organisaties mogelijk om hun businessmodel te beschermen en een crisissituatie het hoofd te bieden. Mocht het bij het 'windstoot' scenario blijven, dan zijn de in tabel 4 genoemde maatregelen voor gezonde bedrijven voldoende om hun continuïteit te garanderen.

Bescherm medewerkers	Garandeer continuïteit	Manage stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> • Zorg dat medewerkers hygiënemaatregelen navolgen. • Zorg dat medewerkers bij lichte verschijnselen thuis blijven. • Zorg dat medewerkers hun verantwoordelijkheden voor familieleden nemen. • Neem tijd om te reageren op vragen en zorgen van medewerkers. • Maak het mogelijk om van uit huis te werken. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet welke processen niet stil mogen vallen. • Bereid je voor om processen met minimale menskracht uit te voeren. • Bescherm klanten. • Maak financiële scenario's en bescherm liquiditeit. • Maak gebruik van beschikbare crisismaatregelen van de overheid. • Toon leiderschap aan je medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sta in contact met klanten en waarborg leveringen. • Bespreek mogelijkheden om online in plaats van fysiek diensten te verlenen. • Identificeer cruciale toeleveranciers en de status van leveringen. • Ken de plannen van leveranciers en bescherm je belangen.

Tabel 4: Korte termijn handelen ('protect')

Middellange termijn handelen ('organize')

Hoewel het mogelijk is dat de coronacrisis beperkt blijft tot 3 maanden, is het minstens zo waarschijnlijk dat de crisis langer duurt. Stel dat het virus bijvoorbeeld niet seizoensgebonden blijkt of er na het versoepelen van maatregelen een nieuwe opleving van besmettingen plaatsvindt. We komen dan uit in het tweede scenario, 'Storm'. Reeds nu doen organisaties er goed aan om rekening te houden met de impact van dit verre van ondenkbare beeld. In het stormscenario dienen organisaties zich te wapenen op een langere duur van de crisis. Naast korte termijn crisismaatregelen, zullen organisaties fundamentele keuzes moeten maken om hun huidige businessmodel en organisatie te beschermen. Zwakkere organisaties zullen omvallen, maar voor



sterkere organisaties liggen er juist kansen om zich strategisch te versterken. In tabel 5 hebben wij een aantal adviezen opgenomen.

Bescherm businessmodel	Maak portfoliokeuzes	Koop strategisch in
<ul style="list-style-type: none"> • Maak een scan van je businessmodel en identificeer kritische elementen. • Bescherm kritische elementen voor een lange crisis. • Bind sleutelmedewerkers voor de lange termijn. • Bescherm belangrijke toeleveranciers. • Kies bij kritische processen voor meer leveranciers. • Maak lange termijn afspraken met klanten. • Organiseer stabiele funding voor langere termijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Voer een portfolio-analyse uit waarin productmarkt-combinaties (PMC's) worden beoordeeld op kracht en marktaantrekkelijkheid. • Stoot zwakke PMC's af. • Bescherm en investeer indien mogelijk in kansrijke PMC's • Probeer inkomende. kasstromen te optimaliseren van gemiddelde PMC's. • Investeer in sterke klanten. • Stoot zwakkere klanten af. • Stoot zwakke producten af. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeer bestaande strategie versneld. • Recruteer belangrijk talent. • Denk na over strategische overnames in beoogde markten. • Denk na over nieuwe samenwerkingsverbanden. • Realiseer samenwerking met beoogde toeleveranciers.

Tabel 5: Middellange termijn handelen ('organize')

Lange termijn handelen ('invent')

Het 'orkaan-scenario' schetst een extreem beeld van pijnlijke herordening. Hoewel extreem, is ook dit scenario denkbaar. Voor degenen die geïnteresseerd zijn in hoe bijvoorbeeld de Spaanse Griep van 1918 de wereld veranderde, is het gelijknamige boek van Laura Spinney een absolute aanrader. Waarschijnlijk wordt de komende maanden duidelijk of scenario 3 een voldoende reëel beeld vormt voor organisaties om op te plannen. Slimme organisaties werken het scenario verder uit en ontwikkelen 'early warning' indicatoren om te bepalen of het scenario dichterbij komt. Wanneer u uw organisatie wilt voorbereiden op het orkaan-scenario is lange termijn handelen vereist. In tabel 6 hebben we een aantal adviezen samengevat.

Denk in scenario's	Toets huidige strategie	Vernieuw businessmodel
<ul style="list-style-type: none"> • Denk na over de mogelijke lange termijn impact van de corona-crisis. • Identificeer onzekerheden voor jouw specifieke organisatie. Denk bijvoorbeeld aan toegang tot markten of overheidsbeleid. • Ontwerp toekomstscenario's door kritische onzekerheden te combineren (met een assenkruis)iv. • Definieer per toekomstscenario de belangrijkste uitdagingen, kansen en bedreigingen. • Bespreek de mogelijke toekomst met stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bepaal of je huidige strategie voldoende aansluit bij de vier scenario's. Reken de huidige bijvoorbeeld financieel door in de scenario's. • Denk na hoe je de toekomstvastheid van je strategie kan verbeteren. • Stop met strategische keuzes die niet langer relevant zijn. • Voer veranderingen door in overleg met stakeholders. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denk op basis van de scenario's na over onderdelen waarop je je businessmodel moet versterken. • Denk aan wijzigingen in doelgroepen, waardepropositie of supply chain. • Denk na over virtualisering/digitalisering van delen van het businessmodel. • Verzeker je nu reeds van de resources die je later nodig hebt.

Tabel 6: lange termijn handelen ('invent')



Alle hens aan dek

Voor vrijwel alle organisaties is het de komende tijd alle hens aan dek. De korte termijn vergt veel en we hopen dat organisaties hierbij ook kijken naar de (middel)lange termijn. Protect, organize, invent. Door alle reisbeperkingen zijn er veel organisaties die alle hens ook letterlijk aan dek hebben. Er is de komende maanden waarschijnlijk beschikbaarheid en urgentie om met elkaar na te denken over strategie. Indien relevant leveren we hier met onze online samenwerkingstools, analysemodellen of strategie-aanpak graag een bijdrage aan. We wensen besluitvormers veel wijsheid en daadkracht toe.

Contact

Neem voor meer informatie contact op met uw contactpersoon van Jester Strategy.

[Jester.nl](https://www.jester.nl)



ⁱ Zie voor realtime updates o.a. het Johns Hopkins Corona Resource Center. <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>

ⁱⁱ o.b.v. cijfers van WHO, CDC en NCBI. Resnick, B. Animashaun, C. Why Covid-19 is worse than the flu, in one chart. Vox. <<https://www.vox.com/science-and-health/2020/3/18/21184992/coronavirus-covid-19-flu-comparison-chart>>

ⁱⁱⁱ Bronnen, o.a. Lipsitch, M. Seasonality of SARS-CoV-2: Will COVID-19 go away on its own in warmer weather? Center for Communicable Disease Dynamics, Harvard T.H. Chan School of Public Health. <<https://ccdd.hsph.harvard.edu/will-covid-19-go-away-on-its-own-in-warmer-weather/>>;

Hanage, W.P., Qiu, X. Mutation, Adaptation, and Virus Genomes – A Primer for the Public. Center for Communicable Disease Dynamics, Harvard T.H. Chan School of Public Health. <<https://ccdd.hsph.harvard.edu/mutation-adaptation-and-virus-genomes-a-primer-for-the-public/>>;

NIH. Clinical trial of investigational vaccine for COVID-19 begins NIH. <<https://www.nih.gov/news-events/news-releases/nih-clinical-trial-investigational-vaccine-covid-19-begins>>;

Q&A: Similarities and differences – COVID-19 and influenza. World Health Organization. <<https://www.who.int/news-room/q-a-detail/q-a-similarities-and-differences-covid-19-and-influenza>>;

Arnold, C. Tekst. New Scientist. How soon will we have a coronavirus vaccine? The race against covid-19.

<<https://www.newscientist.com/article/2237742-how-soon-will-we-have-a-coronavirus-vaccine-the-race-against-covid-19/>>

^{iv} Zie voor meer informatie over scenarioplanning: <https://jester.nl/scenarioplanning/>