

COVID-19

BCG Perspectives

Факты, сценарии и рекомендации для лидеров

Выпуск № 5. Основная тема:

Перестройка организаций в условиях новой реальности

Редакция от 8 мая 2020 г.

COVID-19 BCG Perspectives

Задачи настоящего документа

Вспышка COVID-19 спровоцировала социальный кризис мирового масштаба

Эксперты BCG считают, что вспышка COVID-19 — прежде всего социальный кризис, угрожающий жизням людей и благополучию всего общества. Сейчас как никогда раньше обществу стоит объединиться для защиты жизни и здоровья каждого человека, для управления последствиями в среднесрочной перспективе и поиска долгосрочных решений.

Чтобы преодолеть кризис, лидерам необходимо внедрять целый комплекс мер

Разработка мер по выходу из кризиса лежит на руководителях служб здравоохранения, политических, общественных и бизнес-лидерах. Распространение эпидемии, действия медиков и государства, влияние на различные секторы экономики и предпринимаемые компаниями шаги — все эти события взаимосвязаны, и их невозможно рассматривать в отрыве друг от друга. Настоящий документ ставит перед собой цель помочь лидерам в разных странах найти ответы и определить собственный путь по выходу из кризиса, анализируя ситуацию на различных этапах развития пандемии.

9 направлений действий для бизнес-лидеров

Создание системы антикризисного управления

Целе направленное движение по 3 фазам

Выравнивание кривой

Борьба с кризисом

Подготовка к будущему

- 1 Разработка системы сценарного планирования для управления неопределенностью
- 2 Создание команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ)
- 3 Подготовка персонала и организации к работе в условиях новой реальности
- 4 Защита стабильности выручки и укрепление доверия клиентов
- 5 Стабилизация и перезапуск цепочки поставок, производства
- 6 Управление затратами, денежными средствами и ликвидностью
- 7 Укрепление позиций; реализация преимуществ в условиях кризиса
- 8 Ускорение цифровой и технологической трансформации
- 9 Помощь обществу во время пандемии COVID-19

Основные факты | COVID-19: оценка BCG

По мере того как некоторые страны постепенно переходят к стадии перезапуска экономики, на корпоративной повестке дня встает новый вопрос: что это значит с точки зрения ЛЮДЕЙ?

- С начала мая ряд стран перешли к перезапуску экономики, снимая существующие ограничения и выходя из локдауна
- Потребители смотрят в будущее с БОльшим оптимизмом, чем еще две недели назад
- Очевидным образом проявляются новые кадровые приоритеты: это и умная организация рабочих процессов (больше удаленной работы, сокращение издержек и большая гибкость рабочей силы), и такие аспекты, как лидерство и наличие у компании общей большой цели
- По мере того как компании постепенно начинают возвращать (некоторых) своих сотрудников в офисы и на предприятия — с соблюдением необходимых требований безопасности, — миру потребуется более гибкая рабочая сила
- Лидерам нужно будет оценить имеющиеся у них навыки и ресурсы и будущие стратегические потребности и разработать план развития персонала, учитывающий и краткосрочные кризисные условия, и долгосрочную стратегию

В то же время по всему миру продолжают прикладывать усилия по выравниванию кривой заболеваемости и налаживанию процесса массового тестирования; давление на экономики, отдельные отрасли и компании сохраняется

- В мировом масштабе от коронавируса вылечились 33% диагностированных пациентов, а сроки удваивания новых случаев COVID-19 увеличились до 28 дней
- Хотя с учетом показателей выравнивания кривой заболеваемости многие страны планируют начать постепенно выходить из локдауна, они также наращивают объемы тестирования населения
- Рынок тестов на COVID-19 также быстро меняется, хотя молекулярные тесты по-прежнему остаются «отраслевым стандартом»; основные усилия сейчас сосредоточены на ускорении процессов
- Влияние закрытия «не жизненно важных» отраслей на экономику и занятость в период фазы выравнивания кривой во многих странах становится все более очевидным
- Экономические прогнозы на 2020 г. ухудшаются по всему миру, однако для 2021 г. они пока остаются стабильными; в то же время восстановление мировой экономики до докризисного уровня ожидается не раньше конца следующего года
- Показатели общей акционерной доходности также постепенно восстанавливаются, но превышают докризисный уровень лишь в ограниченном количестве секторов; в целом влияние кризиса по-прежнему сильно различается по отраслям

Мы уверены: чтобы преодолеть кризис, лидерам необходимо учитывать два ключевых аспекта

1

Чтобы понять, как сложившаяся ситуация повлияет на бизнес в целом и конкретный его сегмент, рассматривать события в системе здравоохранения, реакции правительства и общества, а также последствия для экономики необходимо в комплексе, а не в отрыве друг от друга

2

Анализ следует проводить по нескольким временным шкалам и в соответствии с общей логикой «выравнивания кривой», «борьбы с кризисом» и подготовкой к будущему

1. Влияние только в течение определенной фазы («выравнивание кривой» и «борьба с кризисом»). Для макроэкономических данных учитываются только эффекты первого порядка, которые могут меняться, например, по мере принятия новых мер на государственном уровне.
Источник: BCG.

Выход из кризиса COVID-19 будет происходить в три этапа, каждый из которых требует комплексной оценки

Выравнивание кривой

Как правило, после начала вспышки эпидемии основной целью ставится экстренное **снижение числа подтвержденных заболевших**, особенно находящихся в критическом состоянии

Меры социального дистанцирования (например, локдаун) и приостановка деятельности большинства предприятий приводят к **экономической рецессии** с существенными последствиями для рынка труда

Борьба с кризисом

Определение **способов для совместной борьбы с вирусом, «перезагрузки» экономических процессов, а также поддержки общества в поиске баланса жизни и благополучия**

Рост экономической активности и восстановление ВВП, возобновление работы части компаний, достаточный и стабильный уровень мер социального дистанцирования

Подготовка к будущему

Контроль заболевания при помощи вакцины / лекарств / коллективного иммунитета, лечение в условиях устойчивости медицинских ресурсов

Заново активированные экономические процессы, уверенное восстановление бизнеса и рынка труда, частичное или полное снятие социальных ограничений

1. Развитие пандемии, ресурсы системы здравоохранения и ответные меры
2. Государственная политика и меры экономического стимулирования
3. Экономические сценарии
4. Вовлеченность бизнеса и ответные меры
5. Вовлеченность государства и ответные меры

Все пять вышеперечисленных факторов приводят к конкретным последствиям для экономики и общества на каждой из фаз



1

Рекомендации для лидеров

Подготовка к перезапуску

Как перестроить организацию под новую реальность

2

Обновление эпидемиологических, экономических и бизнес-сценариев и ожидаемого эффекта

Развитие эпидемии

Экономический эффект

Сценарии и ожидаемый эффект для бизнеса

3

Приложение: Планы действий по направлениям и дополнительные материалы

Подробные планы действий для бизнес-лидеров

Дополнительные материалы по теме

COVID-19: расчет оказываемого эффекта

По состоянию на 6 мая 2020 г.

Развитие эпидемии

	22 апр.	29 апр.	6 мая
3,7 МЛН случаев			
1,2 МЛН выздоровевших			
264 ТЫС. умерших			
Темпы удваивания числа заболевших (дн.) ¹	19	25	28
Доля выздоровевших в % от общего числа случаев	27	30	33
Кол-во стран с 1000+ случаев	81	85	89
Кол-во тестов/случаев ²	19	20	21
Кол-во тестов/млн ²	12 тыс.	15 тыс.	19 тыс.
	Вакцинация	Лечение	
Доклинические и последующие испытания ³	88	115	
Фаза 1 и последующие испытания ⁴	7	57	
Текущая оценка сроков утверждения и развертывания	12-36 мес. ⁵	6-24 мес. ⁶	

Влияние на экономику

Прогнозы по ВВП (на текущий момент, вероятны дальнейшие корректировки)

Прогноз МВФ	2020		2021	
	По сост. на янв. 20	По сост. на май 20	По сост. на янв. 20	По сост. на май 20
США	2,0%	-5,9%	1,7%	4,7%
КНР	6,0%	1,2%	5,8%	9,2%
Европа	1,3%	-7,5%	1,4%	4,7%
Индия	5,8%	1,9%	6,5%	7,4%
Япония	0,7%	-5,2%	+0,5%	3,0%

Текущая оценка по влиянию на занятость⁷

	Всего занятых 2019 (млн)	Влияние на трудящихся ⁸ (млн)	% занятых, пострадавших от COVID-19
США	~159	~34	~21%
Великобритания	~33	~5	~14%
Германия	~45	~10	~23%
Франция	~28	~10	~36%
Италия	~23	~6,5	~28%
Испания	~20	~4,3	~21%

Эффект для бизнеса

Показатели фондовых рынков⁹

	S&P500	FTSE100	DAX	CHN SSE
20/03 и 21/02	-31%	-30%	-34%	-10%
06/05 и 21/02	-15%	-20%	-21%	-6%

Совокупный доход акционеров (TSR)⁹

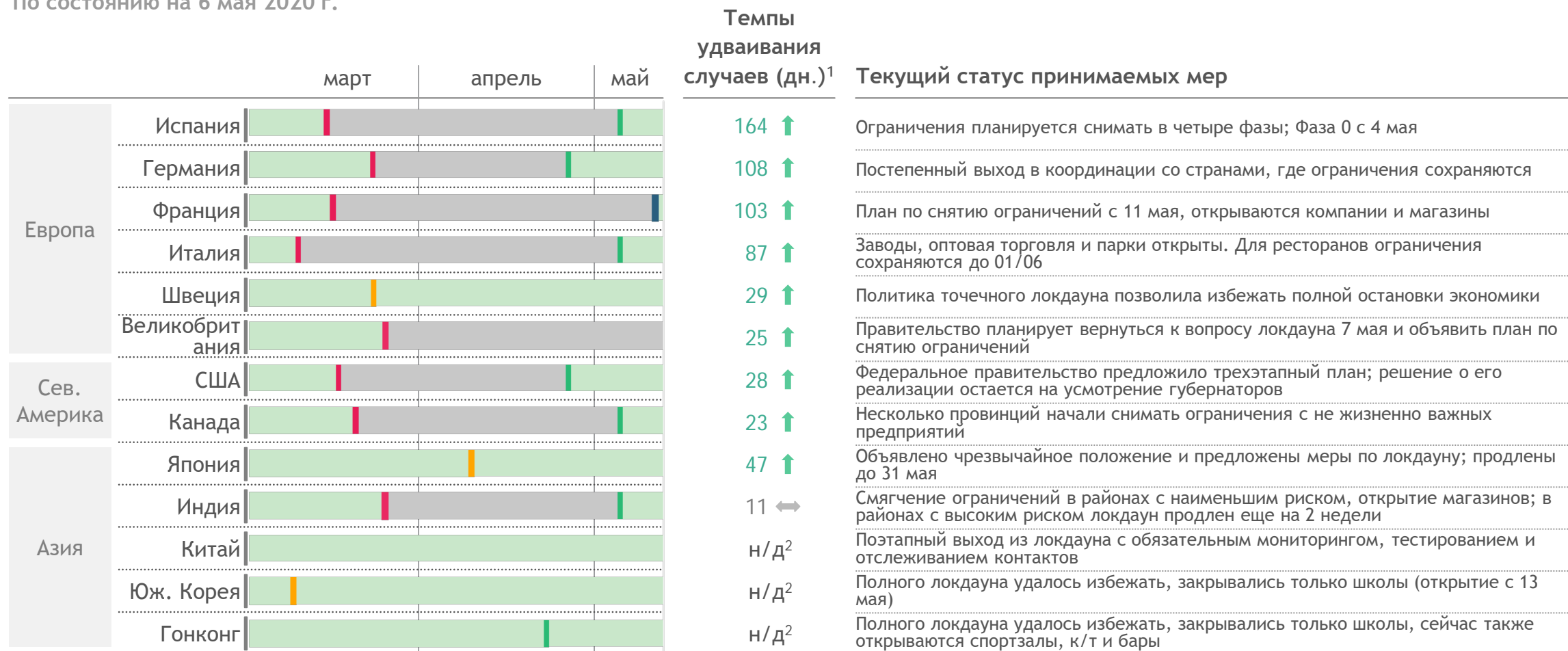
Первая колонка: 21/02-20/03; Вторая колонка 21/02-06/05

	С. И Ю. Америка		Европа		Азия	
Фарма	-19%	1%	-20%	-1%	-22%	-4%
Телеком	-17%	-11%	-20%	-21%	-14%	-8%
F&B - курьерская экспресс-доставка ¹⁰	-26%	-15%	-24%	-18%	-12%	-3%
ПО	-30%	-9%	-32%	-21%	-28%	-16%
Розница	-42%	-25%	-36%	-24%	-24%	-3%
Инвест. товары	-38%	-22%	-35%	-25%	-29%	-19%
Финансы	-36%	-22%	-35%	-23%	-19%	-10%
Недвижимость	-42%	-33%	-26%	-23%	-22%	-9%
Авто	-47%	-36%	-45%	-30%	-32%	-20%
Энергетика	-56%	-37%	-45%	-30%	-41%	-27%

1. Срок, в течение которого происходит удвоение случаев, основано на CAGR за 7 дней. 2. Среднее значение для топ-15 стран по ном. ВВП (кроме КНР). 3. Текущие испытания, вкл. доклинические, Фазу 1 (первые испытания на людях), Фазы 2, 3 и 4. 4. Текущие испытания, вкл. доклинические, Фазу 1 (первые испытания на людях), Фазы 2, 3 и 4. 5. 12 мес. на разработку (в лучшем сценарии), затем потребуется время на масштабирование. 6. Ремдесивир уже утвержден, к июлю 2020 г. ожидается более широкое распространение препарата. По следующей волне ожидаемые сроки — окт. 2020 г. — апр. 2022-го (6-24 мес.). Если первый раунд испытаний препаратов окажется успешным, 6-9 мес., если нет — намного дольше. 7. Доступны данные с 1/05; цифры быстро меняются и нередко сообщаются с большим опозданием. 8. Включает рост безработицы и работников, охватываемых программой государственного субсидирования заработной платы. 9. Показатели отслеживаются за два периода: (1) с 21/02/20 (до начала мировой пандемии) до 20/03/20 («дно» рынка) и (2) с 21/02/20 до 07/05/20. 10. Продукты питания и напитки. Источники: ВОЗ: Всемирный банк; JHU CSSE: Our World in Data; МВФ: Bloomberg; BCG; данные по занятости — Eurostat, Trading Economics; данные по субсидированию зарплат — The Guardian (БВ), Reuters (Италия), News Break (Испания), RFI (Франция), Barrons (Германия).

Многие страны перешли к перезагрузке и постепенно снимают ограничения

По состоянию на 6 мая 2020 г.



Ограничения без введения полного локдауна
 Локдаун
 Начата перезагрузка
 Планируется перезагрузка
 Указывает на улучшение тренда

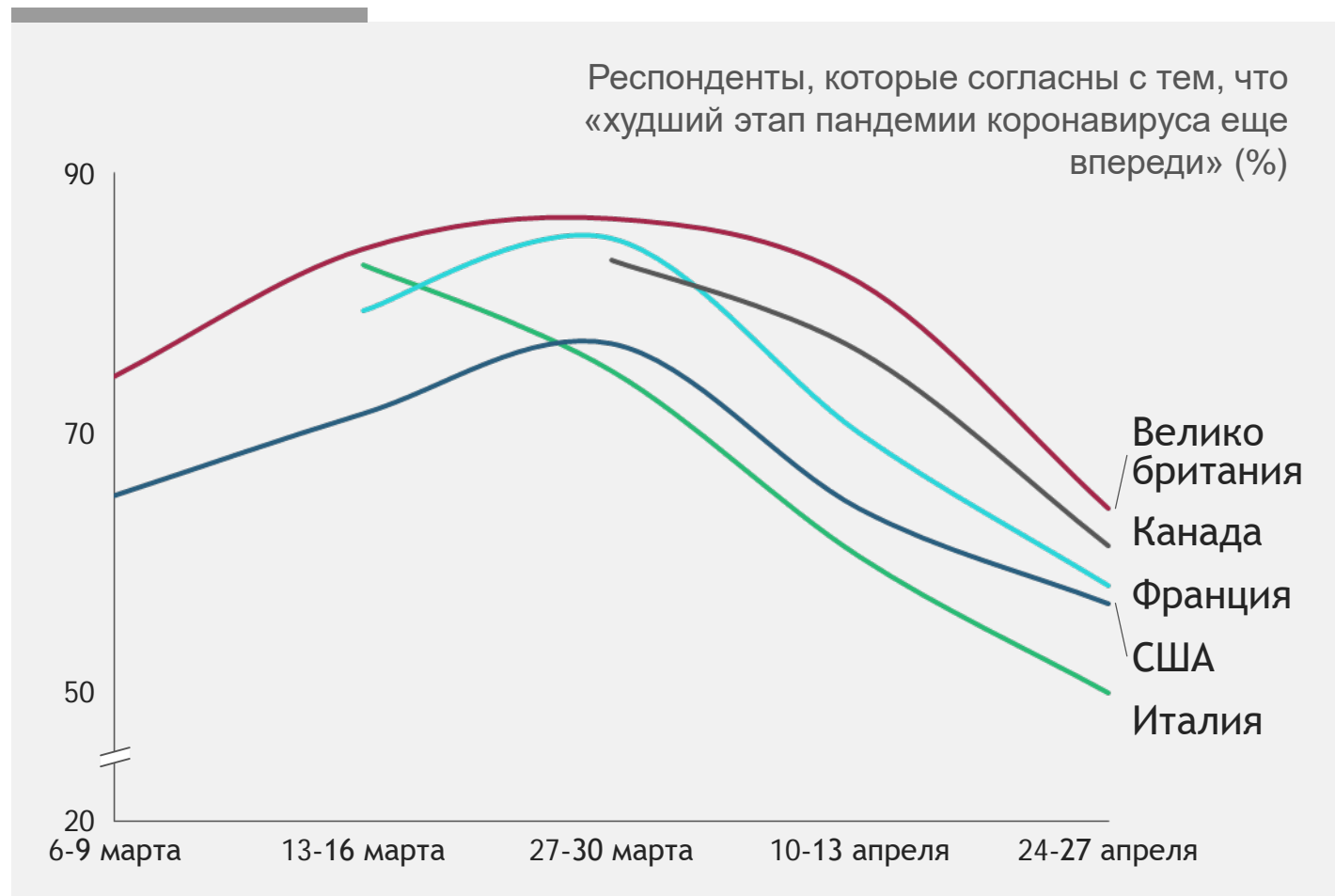
1. Срок, в течение которого происходит удвоение случаев; основано на CASR за 7 дней. 2. Для КНР, Юж. Кореи, Гонконга среднее ежедневное кол-во новых случаев менее 10, что дает рост -0% и очень долгие сроки удваивания кол-ва новых случаев.

Примечание: Под началом подразумевается дата введения в стране локдауна; само определение локдауна может различаться, но в целом означает, что останавливается работа не жизненно важных предприятий. Выход из локдауна во всех странах происходит с большим кол-вом оговариваемых ограничений.

Источники: Oxford COVID-19 Government Response Tracker; ВЭФ; Our World in Data; пресса; анализ BCG.

Потребители настроены более оптимистично, чем еще две недели назад

Данные за 27 апреля 2020 г.



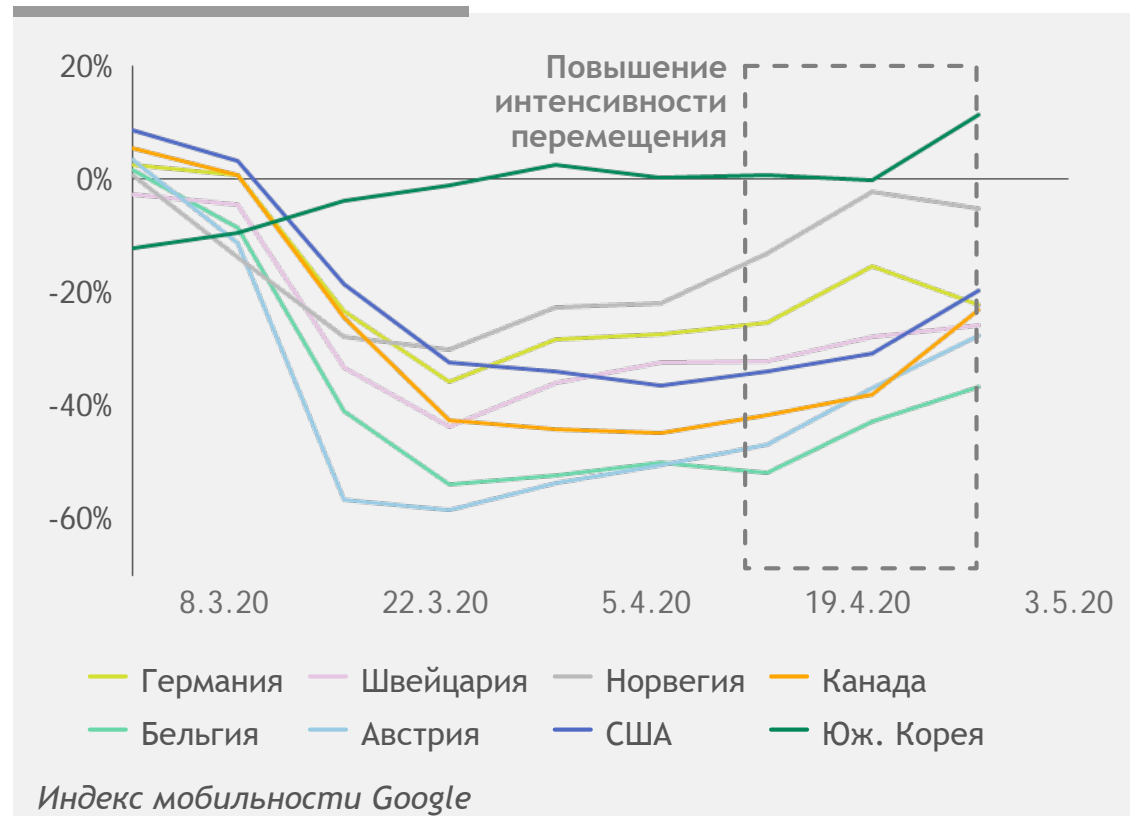
Примечание: Вопрос был сформулирован следующим образом: «Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений по поводу коронавируса?»
Источник: Потребительское исследование BCG COVID-19, 6-9 марта 2020 г. (N = 3454 ВБ; 3465 США), 13-16 марта 2020 г. (N = 2521 Франция, 2206 Италия, 2797 ВБ, 2417 США), 27-30 марта 2020 г. (N = 2928 Канада; 2985 Франция; 2150 Италия; 2984 ВБ; 2944 США), 10-13 апреля 2020 г. (N = 2827 Канада; 3156 Франция; 2922 Италия; 3112 ВБ; 2960 США), и 24-27 апреля 2020 г. (N = 2933 Канада; 2954 Франция; 3024 Италия; 3126 ВБ; 2783 США), не взвеш., репрезентативно в пределах $\pm 3\%$ от населения по данным переписи.

Люди начинают все больше перемещаться

По состоянию на 2 мая 2020 г.

Интенсивность перемещения граждан в сравнении с обычным уровнем

Отслеживание частоты¹ посещения продуктовых магазинов, ритейлеров и магазинов спорттоваров, аптек, парков, пересадочных узлов и офисных зданий



Индекс мобильности Google

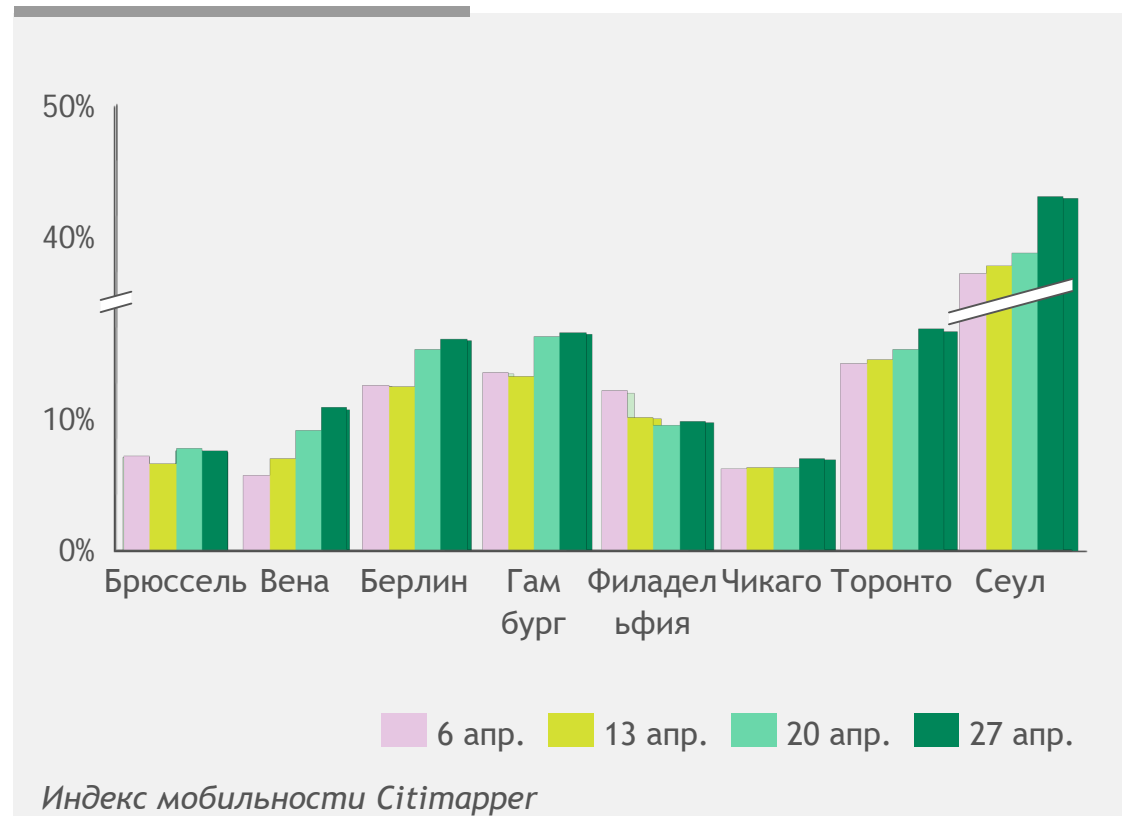
1. Принимается за еженедельное среднее в сравнении со снижением от базового уровня (медианное значение к соответствующему дню недели в период с 03/01/20 по 06/02/20); представлено только по выбранным странам

Примечание: Указаны даты начала недели.

Источники: Индекс мобильности Google; индекс мобильности Citimapper.

Интенсивность еженедельных перемещений по городу в сравнении с обычным уровнем

Отслеживание перемещения людей пешком, на велосипедах, общ. транспорте, такси и т.д. при помощи приложения; за обычный уровень принимается 100%



Индекс мобильности Citimapper

С началом перезагрузки компании думают о том, как перестроить свои организации под новую реальность

По состоянию на 6 мая 2020 г.



Mon 27 Apr 2020
21.54 BST

Ministers meet unions and business to plan getting UK back to work

Talks aimed at bringing in practices that reassure employees it is safe to leave lockdown



6 May 2020

Coronavirus: Firms ready to restart within three weeks, says business group



Apr 16, 2020, 11:09 AM IST

Coronavirus: IT sector looks at staggered opening

Prodded the lockdown, India's large IT firms have ensured as many as 85% of their employees are working from home, even while continuing to support global clients.



April 7, 2020

What Will Tomorrow's Workplace Bring? More Elbow Room, for Starters



Date 26.04.2020

German labor minister calls for right to work from home



Coronavirus has forced millions of Germans to work remotely. One minister wants this to continue, even after the threat from the virus has passed.



MARCH 30 2020

How Covid-19 is accelerating the shift from transport to teleport

We are fast moving to a world where more economic activity takes place in digital form



04 May 2020

COVID-19: How an office outbreak in South Korea shows that protecting workers is vital for relaxing lockdown



May 2, 2020, 10:39 AM GMT+5:30

Singapore Signals More Working From Home Even After June 1 Deadline Lifts

Изменения в организации управления персоналом, ускоренные кризисом COVID-19

Выравнивание кривой

От COVID-19...



ОСНОВНЫЕ
МЕРЫ ПО
УПРАВЛЕНИЮ
ПЕРСОНАЛОМ

- 1 Ускоренное внедрение умной организации труда
- 2 Усиление корпоративных санитарно-гигиенических мероприятий
- 3 Управление гибкостью рабочей силы
- 4 Снижение рисков для сотрудников
- 5 Открытость и отзывчивость в общении
- 6 Взаимная поддержка
- 7 Повышение готовности к цифровизации

Борьба с кризисом и Подготовка к будущему

...к новой реальности

- 1 Умная организация труда (больше удаленной работы, снижение затрат)
- 2 Комплексный подход к заботе о физическом и психическом здоровье сотрудников
- 3 Гибкость рабочей силы
- 4 Новая парадигма навыков и талантов
- 5 Руководство на основе принципов 3h¹
- 6 Организация и культура, объединенные общей целью
- 7 Устойчивая бионическая организация



НОВАЯ
РЕАЛЬНОСТЬ

1. Руководить с «холодным умом, горячим сердцем и твердыми руками», подробнее см. слайд № 18.
Источник: анализ BCG.

7 кадровых приоритетов для новой реальности



НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

- 1 Умная организация труда (удаленная работа, снижение затрат)**
 - Масштабирование виртуального взаимодействия и работы в удаленном режиме
 - Внедрение новых подходов, сочетающих удаленную работу и частичное присутствие
 - Организация умных рабочих мест
 - Реализация возможностей по снижению издержек
- 2 Физическое и психическое здоровье**
 - Продвижение в организации культуры заботы о физическом здоровье
 - Психическое здоровье и осознанность как одни из главных приоритетов
 - Поддержание благополучия и внутренней устойчивости сотрудников
- 3 Гибкость рабочей силы**
 - Переход на динамическое управление персоналом, затратами и навыками
 - Корректировка рабочих моделей под сотрудников
 - Введение новых принципов оценки эффективности, систем компенсации и вознаграждения
- 4 Новая парадигма навыков и талантов**
 - Создание адаптивной экосистемы обучения
 - Повышение квалификации и переподготовка на базе масштабного наращивания цифровых навыков
 - Переориентация и обеспечение программ и платформ развития
- 5 Руководство на основе принципов 3h¹**
 - Руководство, опирающееся на способность задать вектор развития и умение опережать
 - Предоставление лидерам на местах необходимых ресурсов и полномочий
 - Создание платформы непрерывной двусторонней коммуникации
- 6 Организация и культура, объединенные общей целью**
 - Продвижение культуры резистентности
 - Согласование цели, видения и ценностей компании
 - Поддержка принципов устойчивого развития и социальной ответственности на самом высоком уровне организации
- 7 Устойчивая бионическая организация**
 - Упрощение операционных моделей
 - Использование больших данных и цифровых платформ
 - Использование ИИ и алгоритмов в качестве инструментов поддержки человеческих ресурсов
 - Масштабирование Agile

1. Руководить с «холодным умом, горячим сердцем и твердыми руками», подробнее см. слайд № 18.
Источник: BCG.

1 Умная организация труда (больше удаленной работы, снижение затрат)

Какие элементы умной организации труда сохранятся после кризиса? Как обеспечить оптимальный уровень безопасности, производительности и эффективности и при этом снизить издержки?

- Кто в нашей организации может работать удаленно?
- Как должна выглядеть новая сбалансированная модель?
- Какие инструменты нам нужны для удаленного взаимодействия?
- Как поддерживать высокий уровень мотивации и производительности?
- Позволят ли эти изменения снизить операционные издержки?

Найдите оптимальное соотношение между удаленной работой и присутственными днями...

Преимущества присутствия на предприятии

Проще общаться и взаимодействовать

Выше эффективность решения проблем и креативных задач в группе

Больше спонтанной коммуникации, способствующей возникновению новых идей

Преимущества удаленной работы

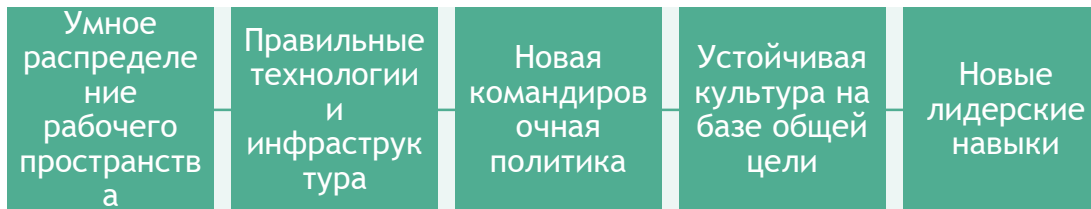
Проще обеспечить социальное дистанцирование

Ниже затраты на инфраструктуру

Меньше отрицательного воздействия на окружающую среду

Меньше времени на перемещение на работу и с работы

...И используйте правильные рычаги, чтобы эта система заработала...



Рычаги успешной умной организации труда

1. Из расчета 0,6 р/м на 1 сотрудника. Источник: BCG.

...Для обеспечения безопасности, производительности, эффективности и снижения издержек

Пример

Страховая компания

Цель: перевести ~40% сотрудников на удаленную работу

.....

сокращение кол-ва физических рабочих мест¹ на ~20-40%

.....

Снижение арендных затрат на ~10%+

.....

Снижение командировочных затрат на ~5-10%

Физическое и психическое здоровье

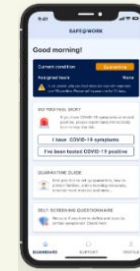
Как обеспечить безопасность сотрудников?
Как управлять растущим стрессом и обеспечить долгосрочную устойчивость новых моделей?

- Какие меры обеспечения здоровья и безопасности сотрудников необходимо принять **при подготовке к возобновлению работы?**
- Какие меры по обеспечению психического здоровья и осознанности сотрудников помогут им повысить свое **благополучие и эффективность?**
- Какие **инновационные инструменты** можно использовать для обеспечения более индивидуальных подходов?

Защита здоровья сотрудников — абсолютный приоритет

- 1 | Обновление **протоколов действий** в ч/с
- 2 | Обеспечение **прозрачности** для сотрудников
- 3 | Усиление **санитарно-гигиенических** норм
- 4 | Гарантирование **социального дистанцирования**
- 5 | Отслеживание **цепочек заражения**

Пример | Приложение для управления безопасностью производства Safe@Work

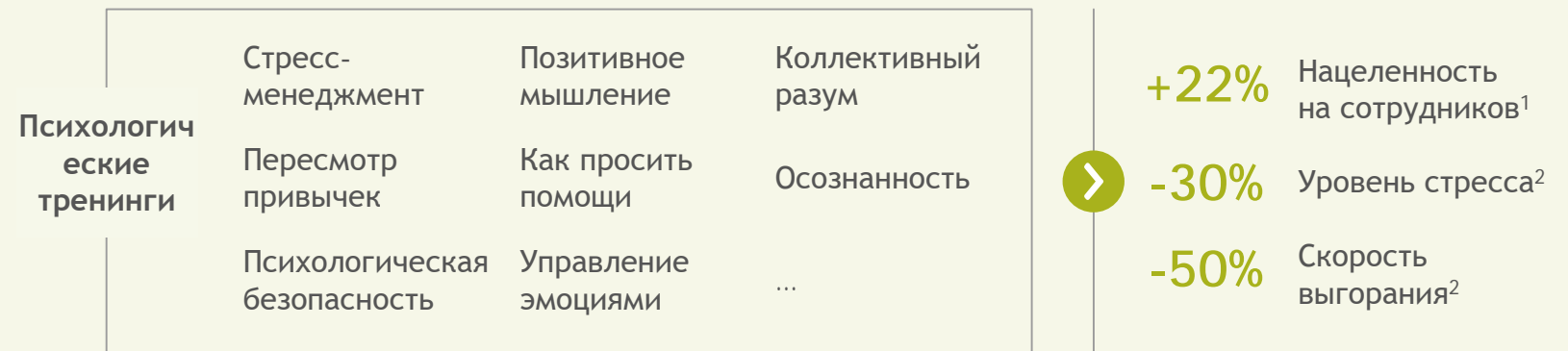


Таргетированная информация
Уведомления о скоплениях людей
Экстренный план укомплектования персоналом
Управление рабочим пространством

Мониторинг соблюдения норм и стандартов
Сообщение сотрудником о заболевании
Отслеживание инфекции

Поддержание психического здоровья важно как никогда

Пример | Поставщик услуг организует психологические тренинги для сотрудников



1. Mayer (2018): Mastering Digital Transformation with Mindfulness; SAP Blog (n = 650). 2. Aikens (2014): Mindfulness Goes to Work Impact of an Online Workplace Intervention; Journal of Occupational and Environmental Medicine (n = 89).
Источник: BCG.

Поймите, как меняется спрос и что это значит для ваших сотрудников...



...и активно управляйте избыточными и недостающими ресурсами

Сокращение ресурсов

- Сокращение сверхурочных работ
- Продление отпусков
- Неоплачиваемые отпуска
- Неполный график
- Увольнение внештатных работников
- Приостановка найма/продвижения
- ...

Оптимизация факторных издержек на персонал

- Использование господдержки
- Отсрочка/сокращение добровольных отчислений
- Сокращение прочих затрат (напр., транспортных)
- Пересмотр тарифных условий
- ...

Переобучение сотрудников

- Инсорсинг: замена внештатных сотрудников штатными
- Направление сотрудников в другие организации
- Пулинг талантов внутри отрасли или на стыке отраслей
- Поддержка благотворительных проектов
- ...

Наращивание / перемещение ресурсов

- Возвращение бывших сотрудников/контрактников
- Предложение доп. стимулов
- Использование платформ по управлению талантами
- Дальнейшая автоматизация труда
- ...

Гибкость рабочей силы

Как построить динамическое управление кадровой загрузкой с учетом меняющихся потребностей бизнеса?

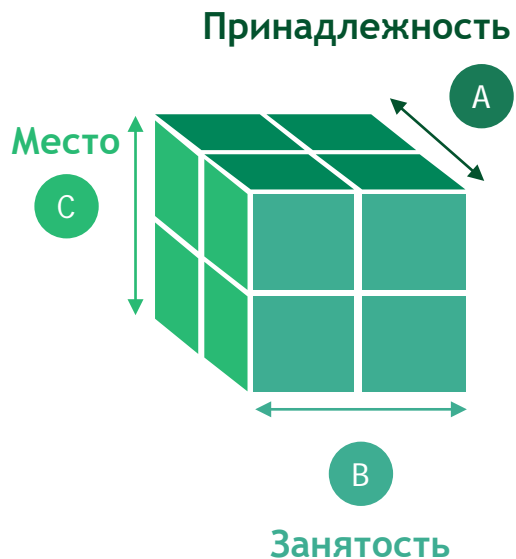
- На какие направления переход на умную организацию труда повлияет сильнее всего?
- Ожидаем ли мы возникновения избытка или нехватки ресурсов на каких-либо других направлениях?
- Какие меры мы можем принять для управления пробелами?

Пример | Три измерения гибкой организации труда

3

Гибкость рабочей силы

Измерения моделей гибкой организации



A Принадлежность

Внештатные ↔ штатные

Гибкие схемы привлечения талантов: платформы по поиску фрилансеров, обмен сотрудниками с партнерами по экосистеме и т. д.

Пример

Фармацевтическая компания

Динамическое привлечение талантов

Оперативное расширение / сокращение исследовательских команд с учетом получаемых клинических результатов при минимальных затратах

B Занятость

Полная ↔ неполная

Индивидуальная настройка гибких моделей организации труда, вкл. неполную занятость с учетом загрузки и специфики работы команд, жизненного цикла проекта и самих рабочих задач

Пример

Управляющая компания

Введение гибкого графика

Инициатива позволяет сотрудникам самостоятельно определять график работы по согласованию с руководством

C Место

Присутствие ↔ удаленный режим

Введение возможности частичного перехода на удаленную работу в зависимости от потребностей, возможностей и рабочих задач

Пример

Поставщик медицинских услуг

Тестирование удаленной работы

Размещение персонала колл-центра по домам со специальным оборудованием позволяет сэкономить место и привлечь более квалифицированных сотрудников

Новая парадигма навыков и талантов

Как нам оперативно переобучить и дообучить своих сотрудников с учетом изменений в методах организации труда и потребностях бизнеса?

- Какие навыки становятся наиболее важными и должны быть приоритетными при разработке программ развития?
- Как мы оцениваем текущий уровень навыков наших сотрудников?
- Как должна строиться интегрированная траектория обучения?
- Как привлекать таланты в условиях новой реальности?

Определите, кому и какие навыки потребуются в будущем...

Навыки	Digital					
	Цифровой бизнес		Цифровой HR		Углубленная аналитика	...
	Цифровые бизнес-модели и экосистемы	...	Построение путей сотрудников	...	Роботизированная автоматизация процессов (RPA)	...
Функция						
1 Глава бизнес-направления	A	A	B	A	A	B
2 Привлечение талантов (в т. ч. студентов)		A	B		B	B
3 Менеджер программ обучения	A		E			B
4 ...						

Неактуально
 A Осведомленность «Я знаю»
 B Базовый уровень «Могу подать заявку»
 E Эксперт «Могу обучать»

Пример

...и ищите соответствующие ресурсы

Возвращать
таланты из числа бывших сотрудников

Арендовать
фрилансеры и контрактные работники

Приобретать
технологически продвинутый рекрутинг

Ро(боты)
Автоматизация

Развивать
Тренинги и развитие

Пример | Розничная сеть товаров для дома развивает цифровые навыки у сотрудников магазинов

Большая часть торгового персонала в 150 магазинах умеет продавать офлайн

Из-за локдауна объем офлайн-продаж ограничен

Для интенсификации онлайн-продаж не хватает цифровых навыков

Виртуальные тренинги по привлечению клиентов при помощи внешних онлайн-инструментов

Трансформация сотрудников магазинов в онлайн-продавцов в течение одной недели

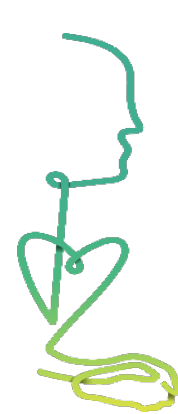
Привлечено ~20 тыс. новых покупателей

Руководство на основе принципов 3h: холодный ум, горячее сердце и твердые руки

Что мы узнали о лидерских навыках нашей компании в условиях кризиса и как нам подготовиться к будущему?

- Что лидерам необходимо **делать прямо сейчас?**
- Как нам усилить **навыки лидеров на местах?**
- Как **изменить поведение сотрудников?**

Видение, вдохновение и реализация по трем ключевым направлениям



Ум

Представьте себе будущее и сосредоточьтесь на главном

Сердце

Вдохновляйте и придавайте сил своим людям

Руки

Реализуйте и придумывайте новое, сохраняя при этом адаптивность



Пример | Коммуникация с сотрудниками на основе принципов 3h в горнорудной компании



Ум

СЕО заявляет, что **компания работает как и раньше**

Директор по рекрутингу **снижает цели по найму, но продолжает кампанию по набору**

Директор завода **ограничивает объемы производства, переключается на ТОиР**



Сердце

Работники организуют спонсорство **проектов социального значения**

Члены совета директоров **обращаются к сотрудникам по видеосвязи из дома**

Руководитель отдела организует **ежедневный видеочат с сотрудниками**



Руки

Команда по защите от COVID-19 регулярно **обновляет инструкции по безопасности**

Линейные руководители корректируют рабочий график сотрудников **через push-уведомления в специальном приложении**

Директора проводят **общекорпоративные совещания, чтобы отвечать на вопросы напрямую**

Стратегия на основе цели

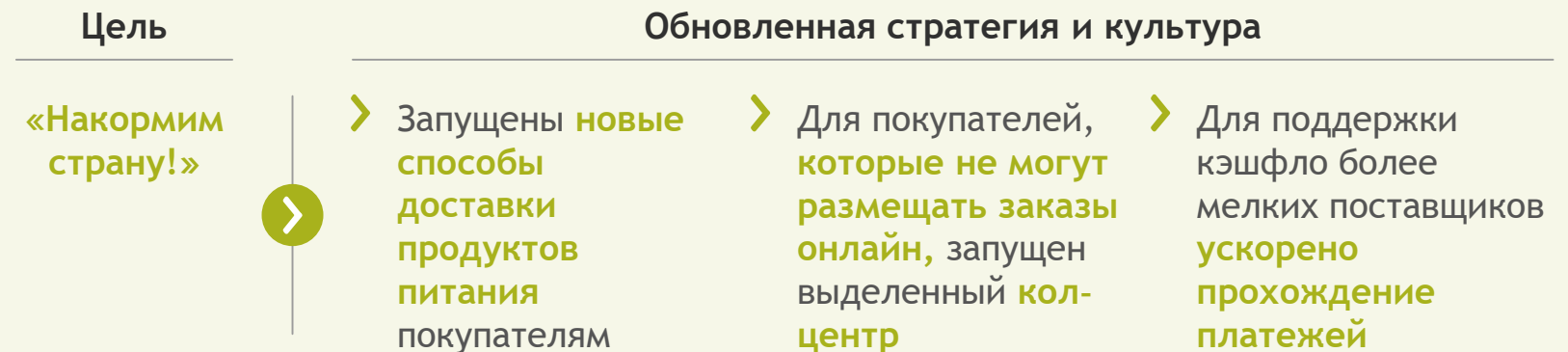
Что кризис рассказал нам о предназначении нашей организации и ее культуре и как нам перестраивать ее для будущего?

- Как наша **цель** и наше **видение** могут послужить нам **опорой** для дальнейшего развития?
- Нужно ли нам **адаптировать** свою культуру?

Свяжите воедино цель, стратегию и культуру компании, чтобы преуспеть в новой реальности



Пример | В борьбе с кризисом сеть супермаркетов опирается на собственную цель

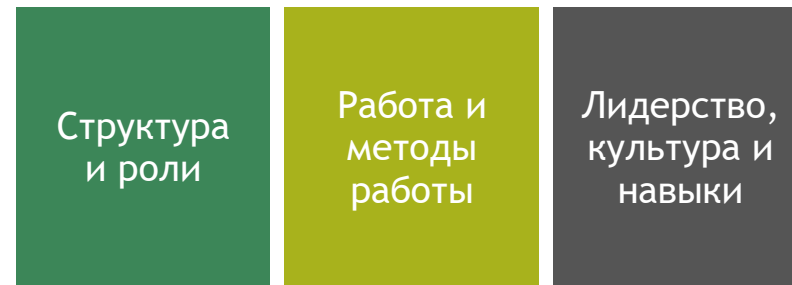


Устойчивая бионическая организация

Как нам быстро упростить свою операционную модель, чтобы подготовиться к новой реальности?

- Как **повысить производительность** с новой операционной моделью?
- Как оперативно **упростить оргструктуру** и снизить издержки?
- Как перейти на **agile-методы работы** и **повысить резистентность** организации?

Используйте основные рычаги для ускоренной перестройки организации под новую реальность...



В краткосрочной перспективе:

Подготовка к наиболее сильному влиянию кризиса

➤ **Рентабельность и производительность**

В средне- и долгосрочной перспективе:

Подготовка к восстановлению экономики и реализация структурных преобразований

➤ **Адаптивность и резистентность**

...За пять шагов

- 1 | **Быстро оцените** текущее состояние и будущие потребности для расстановки приоритетов
- 2 | Сосредоточьтесь на главном и используйте **бесприигрышные меры**, позволяющие быстро сократить издержки
- 3 | Определите **значимые изменения**, которые необходимо внести в операционную модель для работы в новой реальности
- 4 | **Ускорьте процесс внедрения** по всей организации
- 5 | Начните переход к **устойчивой бионической организации** с цифровой agile-структурой, процессами и талантами

Чтобы расставить приоритеты, лидерам необходимо оценить свои текущие навыки и их стратегическую значимость

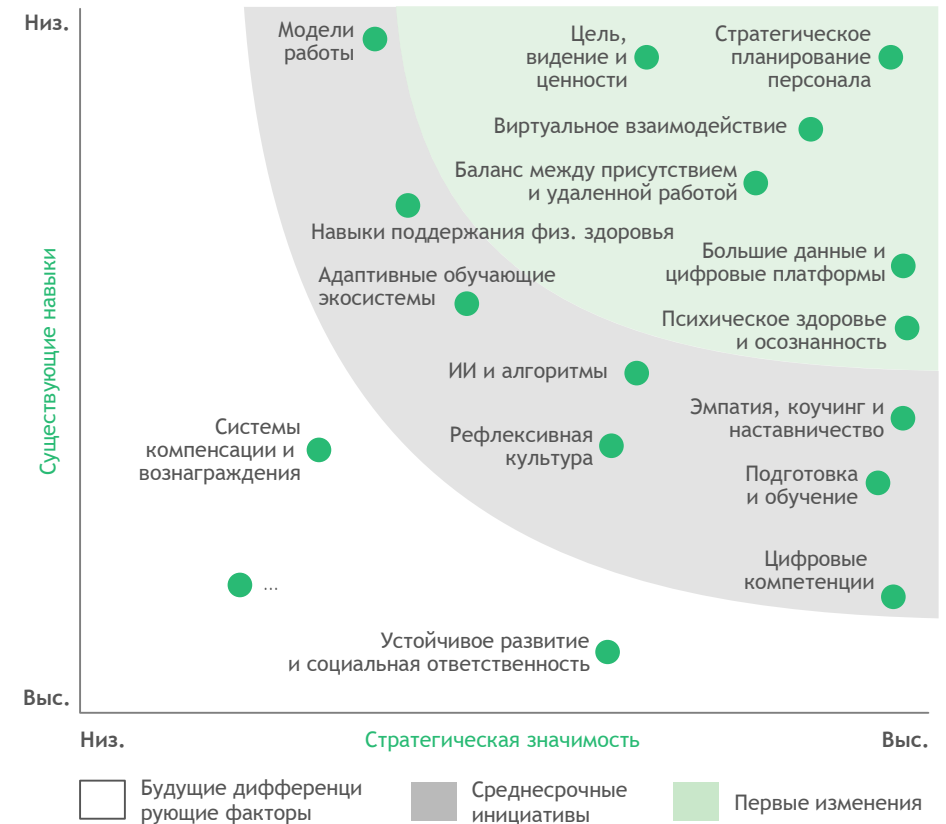
А Быстрая оценка существующих навыков и их стратегической значимости в контексте новой реальности

		Существующие навыки				Стратегическая значимость			
		Низ.		Выс.		Низ.		Выс.	
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Умная организация труда (больше удаленной работы, снижение затрат)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Реализация возможностей по снижению издержек	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Физическое и психическое здоровье	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Поддержание благополучия и внутренней устойчивости сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Гибкость рабочей силы	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Обеспечение динамического планирования	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Новая парадигма навыков и талантов	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Создание адаптивной экосистемы обучения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Руководство на основе принципов 3h	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Руководство, опирающееся на способность задать вектор развития и умение опереживать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Культура на основе цели	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Согласование цели, видения и ценностей компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Устойчивая бионическая организация	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Упрощение операционных моделей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Источник: BCG.

Пример

В Определение и приоритизация ключевых инициатив и дальнейших шагов





1

Рекомендации для лидеров

Подготовка к перезапуску

Как перестроить организацию под новую реальность

2

Обновление эпидемиологических, экономических и бизнес-сценариев и ожидаемого эффекта

Развитие эпидемии

Экономический эффект

Сценарии и ожидаемый эффект для бизнеса

3

Приложение: Планы действий по направлениям и дополнительные материалы

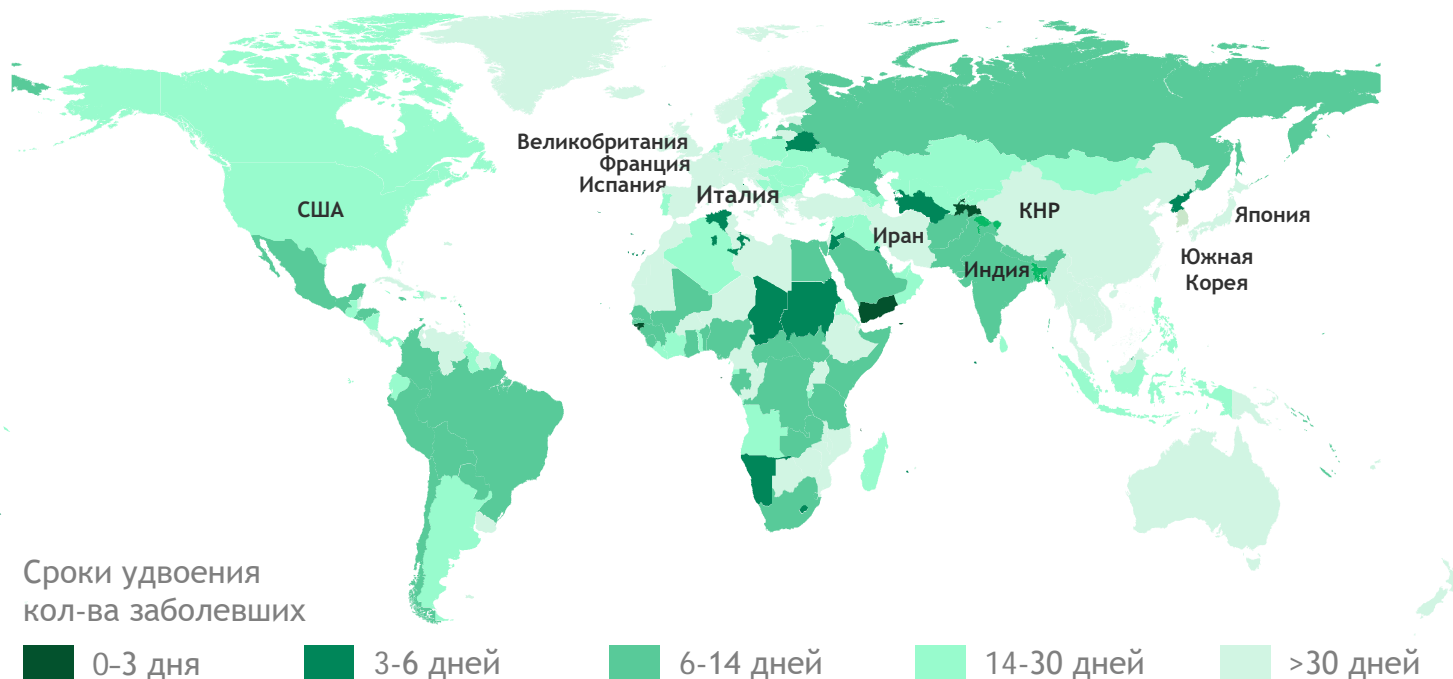
Подробные планы действий для бизнес-лидеров

Дополнительные материалы по теме

В мировом масштабе от коронавируса вылечились 33% диагностированных пациентов¹, а сроки удваивания новых случаев COVID-19 увеличились до 28 дней

РАЗВИТИЕ ЭПИДЕМИИ И МОНИТОРИНГ ВИРУСА

По состоянию на 6 мая 2020 г.



184

страны с зарегистрированными случаями³

3,7 млн [Δ2%]⁴

зарегистрированных случаев в мире

264 тыс. [Δ2%]⁴

умерших в мире

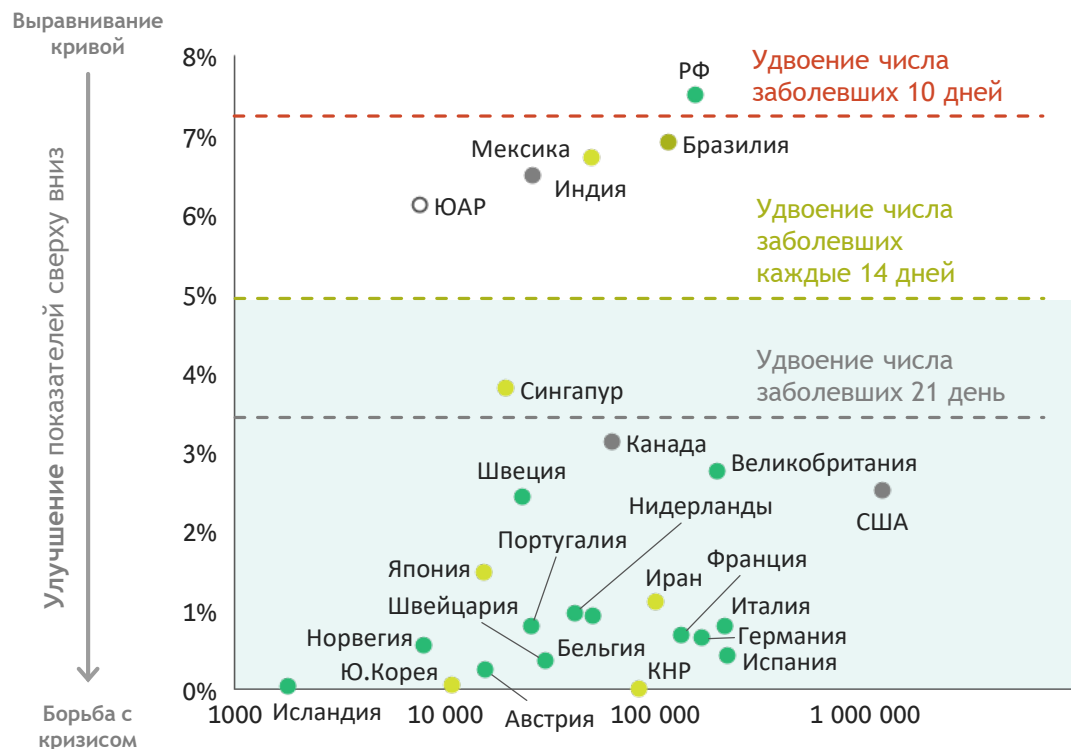


Прим.: Последующее кол-во заболевших и смертельных случаев зависит от разницы в тестировании, готовности, стандартов отчетности и, таким образом, несовершенства мер
 1. Обозначает общее кол-во подтвержденных выздоровевших в процентах от общего кол-ва подтвержденных заразившихся 2. Срок, в течение которого происходит удвоение случаев основано на CAGR за 7 дней 3. Центр системологии и проектирования Университета Джонса Хопкинса 4. Ежедневный прирост на основе CAGR за 7 дней; 5. Передача внутри страны, согласно формулировке ВОЗ — страны, в которых отмечены большие всплески локального заражения на базе определенных факторов.
 Источник: Центр изучения и проектирования систем Университета Джонса Хопкинса; портал Our world in data; оперативная сводка ВОЗ; анализ BCG

Сейчас многим странам удалось успешно выровнять кривую заболеваемости

По состоянию на 6 мая 2020 г.

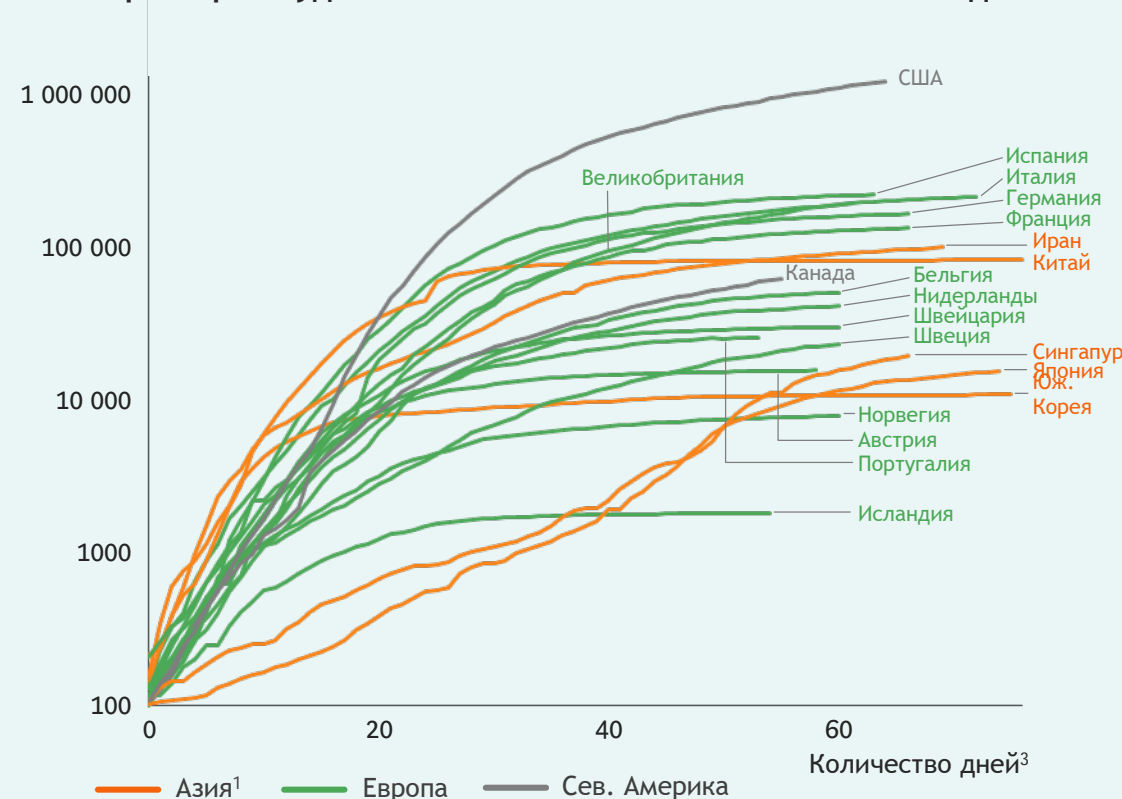
Дневные темпы роста общего кол-ва случаев (среднее за семь дней)



Совокупное кол-во зарегистрированных случаев заболевания (лог. шкала)

● Азия¹ ● Европа ● Сев.Америка ● Юж.Америка ○ Африка

Общее кол-во подтвержденных случаев (лог. шкала) для стран², в которых сроки удваивания кол-ва заболевших больше 14 дн.

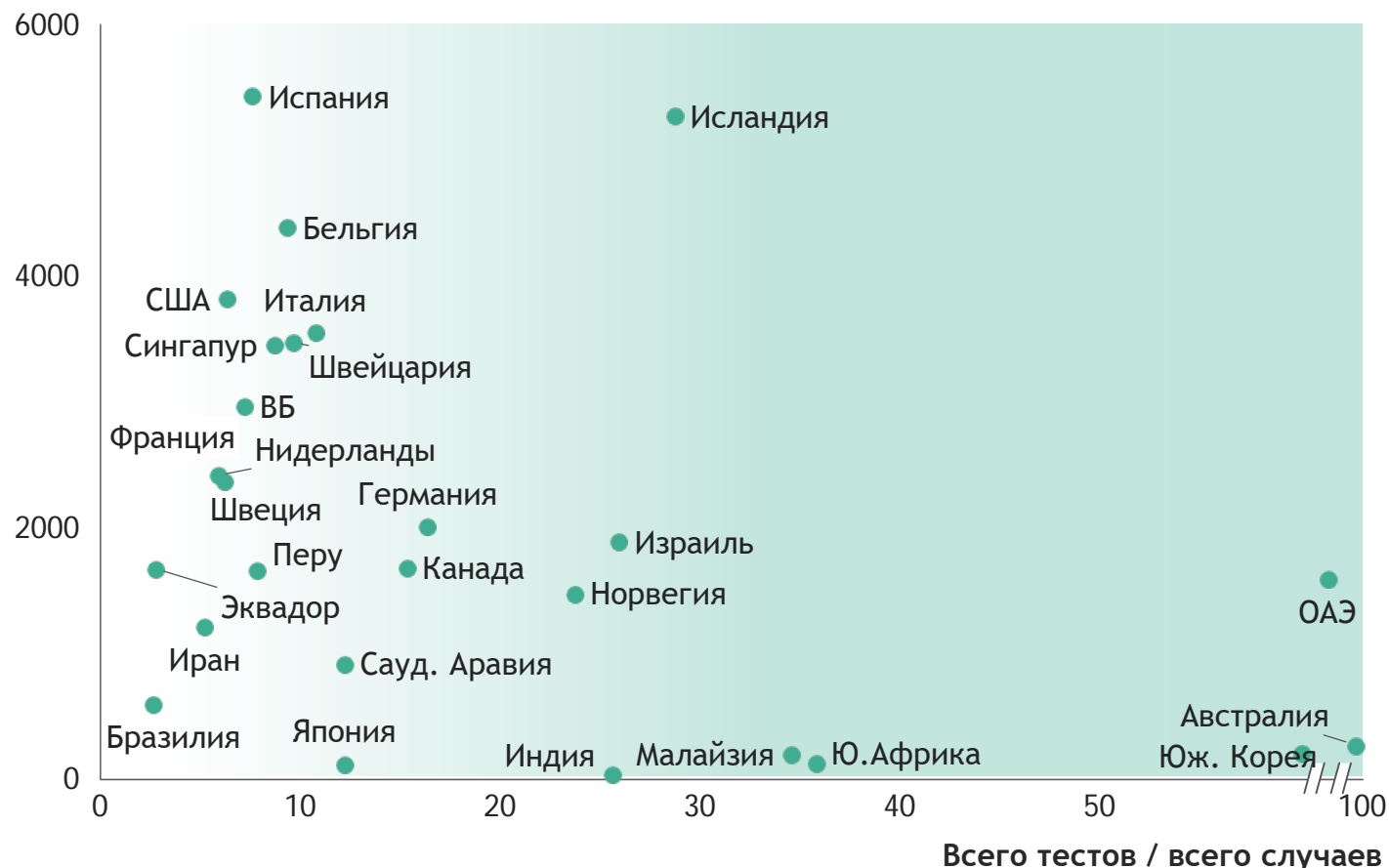


1. Вкл. Ближний Восток. 2. Выборка стран из графика слева. 3. Дней прошло после того, как кол-во инфицированных превысило 100 чел.
Источники: Центр изучения и проектирования систем Университета Джонса Хопкинса; портал Our world in data; оперативная сводка ВОЗ.

Страны планируют постепенно выходить из локдауна и при этом активно проводить массовое тестирование

По состоянию на 6 мая 2020 г.

Общее кол-во случаев на млн чел.



Для стран, в которых был введен полный или частичный локдаун (Сингапур, Великобритания, Франция и т. д.), вопрос снятия ограничительных мер упирается в отсутствие возможности массового тестирования

Для стран с частично снятыми ограничениями (Юж. Корея, Австралия и т. д.) крайне важно продолжать массовое тестирование населения

Для перехода из левой части графика в правую и снятия ограничений страны должны будут наладить интегрированную систему контроля распространения вируса, включающую тестирование, мониторинг и отслеживание

Рынок тестов также меняется: появились тесты, определяющие геном вируса и ответ иммунной системы пациентов

РАЗВИТИЕ ЭПИДЕМИИ И МОНИТОРИНГ ВИРУСА

По состоянию на 4 мая 2020 г.

Неисчерпывающие данные, пример США

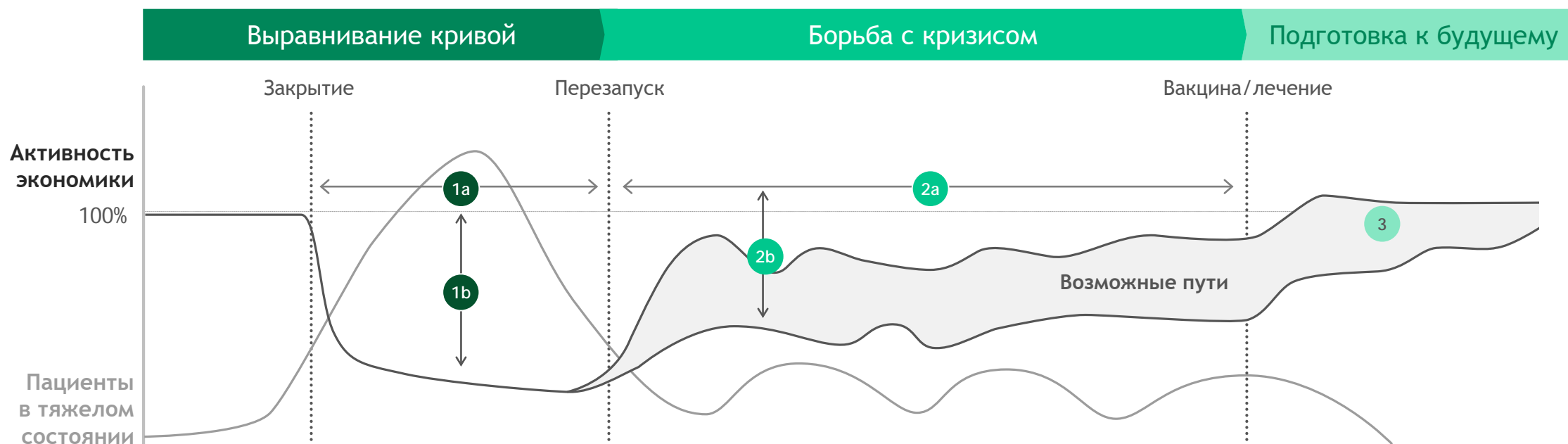
Назначение теста		Доступен уже более 3 недель	Последние фазы запуска (последние 1-2 недели)	В стадии разработки
Присутствие генома вируса	Лабораторный			
	По месту оказания мед. услуг		<p>Портативный тест для тестирования на месте</p>	<p>Портативное устройство для ПЦР-диагностики</p>
Иммунная реакция на вирус	Лабораторный			
	По месту оказания мед. услуг			<p>Многие игроки озвучили планы разработки¹</p>
Тесты на антитела: Присутствие вирусных частиц				
Вирусная нагрузка: Кол-во вируса в крови		В настоящий момент нулевой		

Прим. Более 120 производителей серологических тестов уведомили Управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных препаратов США о готовности серологических тестов к использованию к 23 апреля 2020 г.

Источники: центры по контролю и профилактике заболеваний США (CDC); веб-сайт Управления по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов (FDA); корпоративные веб-сайты; анализ BCG.

По состоянию на 6 мая 2020 г.

Пример



Пять вопросов, определяющих последствия для экономики

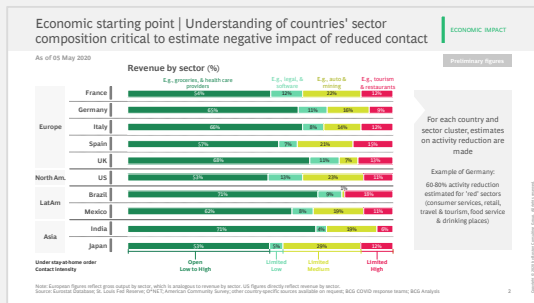
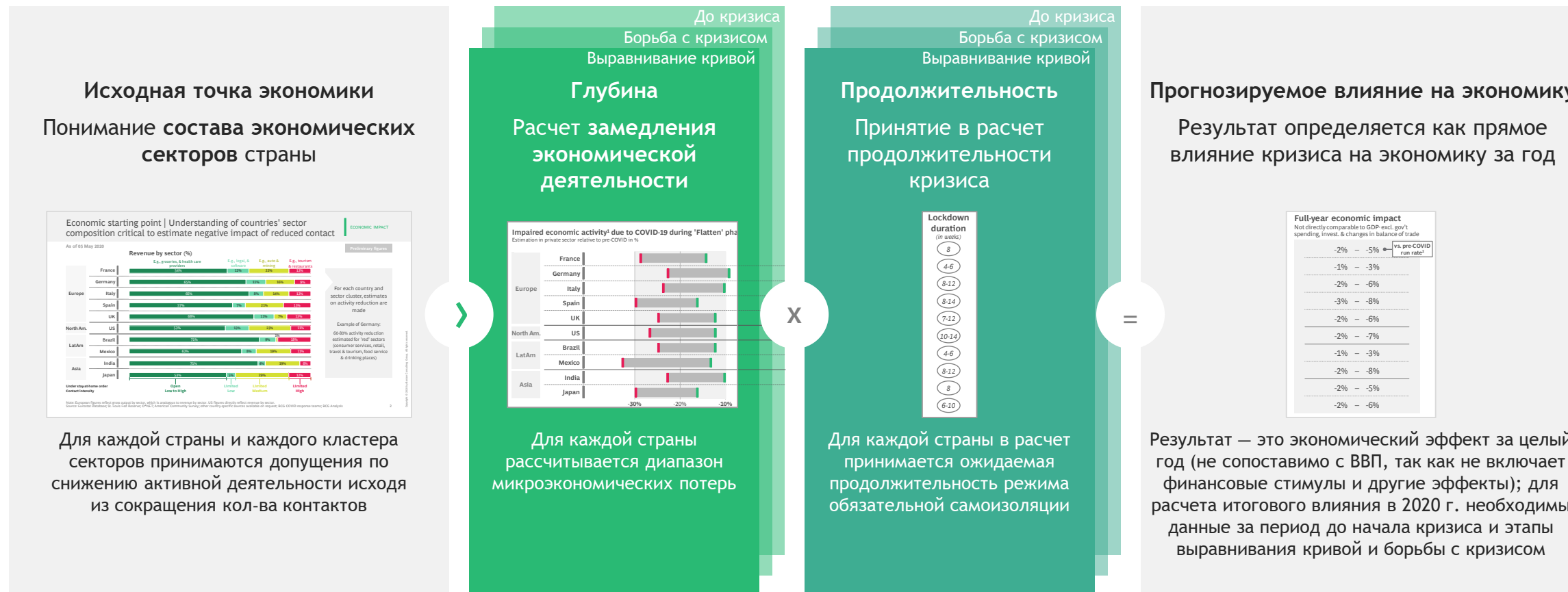
- 1a Какова будет продолжительность фазы выравнивания кривой? Каковы предпосылки перехода? Как их достичь?
- 1b Какова будет глубина снижения темпов экономики в ходе фазы выравнивания кривой?

- 2a Какова будет продолжительность фазы борьбы с кризисом? Каковы предпосылки перехода? Как их достичь?
- 2b Какова будет глубина фазы борьбы с кризисом? Насколько экономика восстановится в ходе фазы борьбы с кризисом?

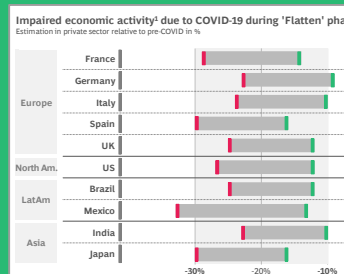
- 3 Когда экономика вернется к относительно докризисному уровню в ходе фазы подготовки к будущему?

Методология | Для определения влияния на экономику нужно рассчитать глубину и учесть продолжительность кризиса

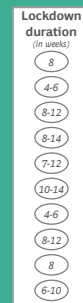
Показано для этапа «выравнивания кривой», так как продолжительность этапа «борьбы с кризисом» пока неизвестна



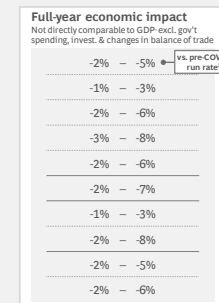
Для каждой страны и каждого кластера секторов принимаются допущения по снижению активной деятельности исходя из сокращения кол-ва контактов



Для каждой страны рассчитывается диапазон микроэкономических потерь



Для каждой страны в расчет принимается ожидаемая продолжительность режима обязательной самоизоляции



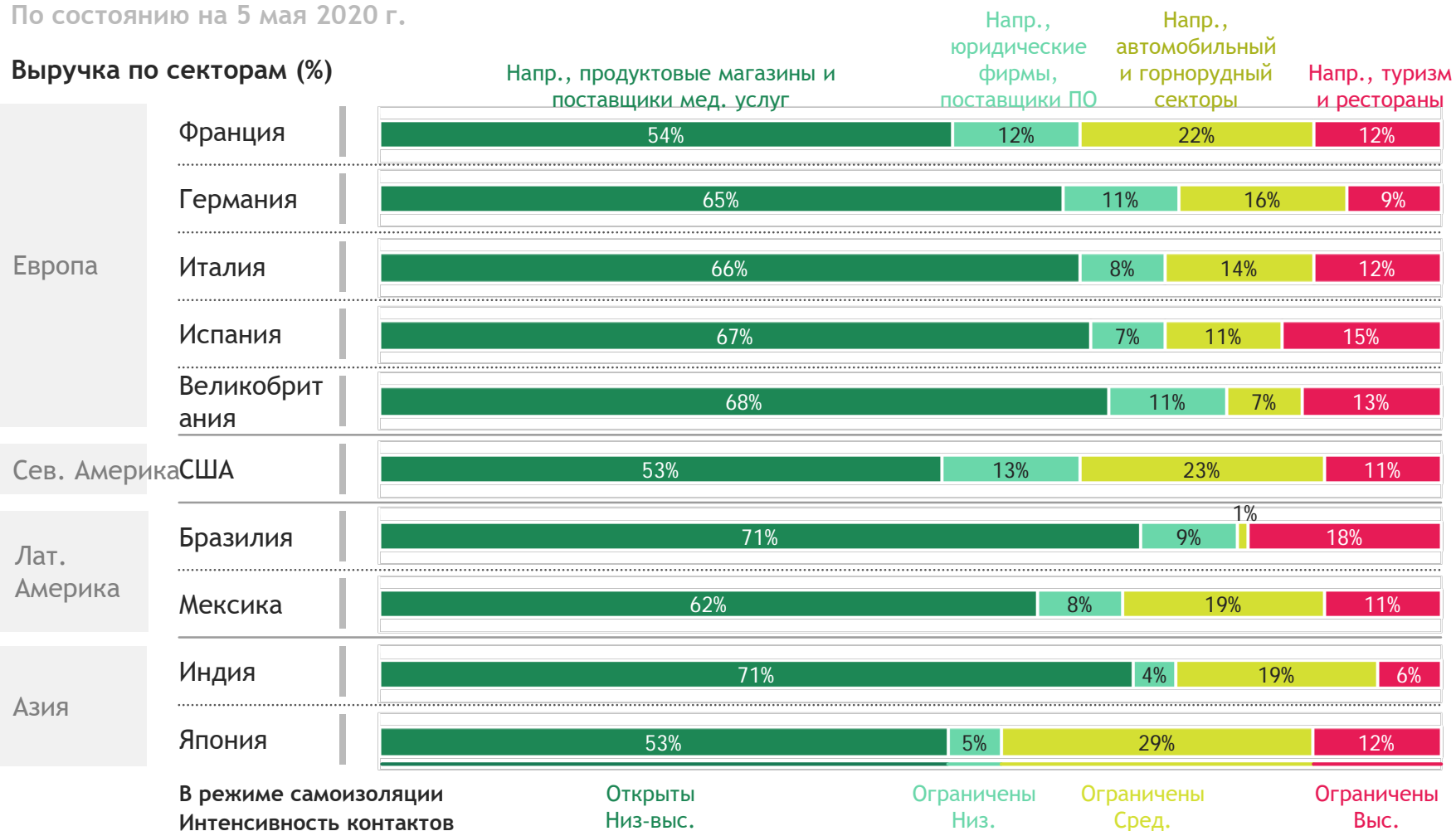
Результат — это экономический эффект за целый год (не сопоставимо с ВВП, так как не включает финансовые стимулы и другие эффекты); для расчета итогового влияния в 2020 г. необходимы данные за период до начала кризиса и этапы выравнивания кривой и борьбы с кризисом

Исходная точка экономики | Для расчета негативного влияния снижения кол-ва контактов необходимо понимать состав секторов экономики страны

ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

По состоянию на 5 мая 2020 г.

Выручка по секторам (%)



Предварительные данные

Для каждой страны и каждого кластера секторов оценивается степень снижения активности

На примере Германии уровень активности в «красных» секторах снижается на 60-80% (потребительские услуги, розница, туризм и путешествия, общепит)

Примечание: Данные по Европе включают валовой объем пр-ва по секторам, который соответствует выручке по секторам. Для США приведены данные по выручке по секторам. Источники: Eurostat Database; St. Louis Fed Reserve; O*NET; American Community Survey; источники данных по конкретным странам могут быть предоставлены по запросу; BCG COVID response teams; анализ BCG .

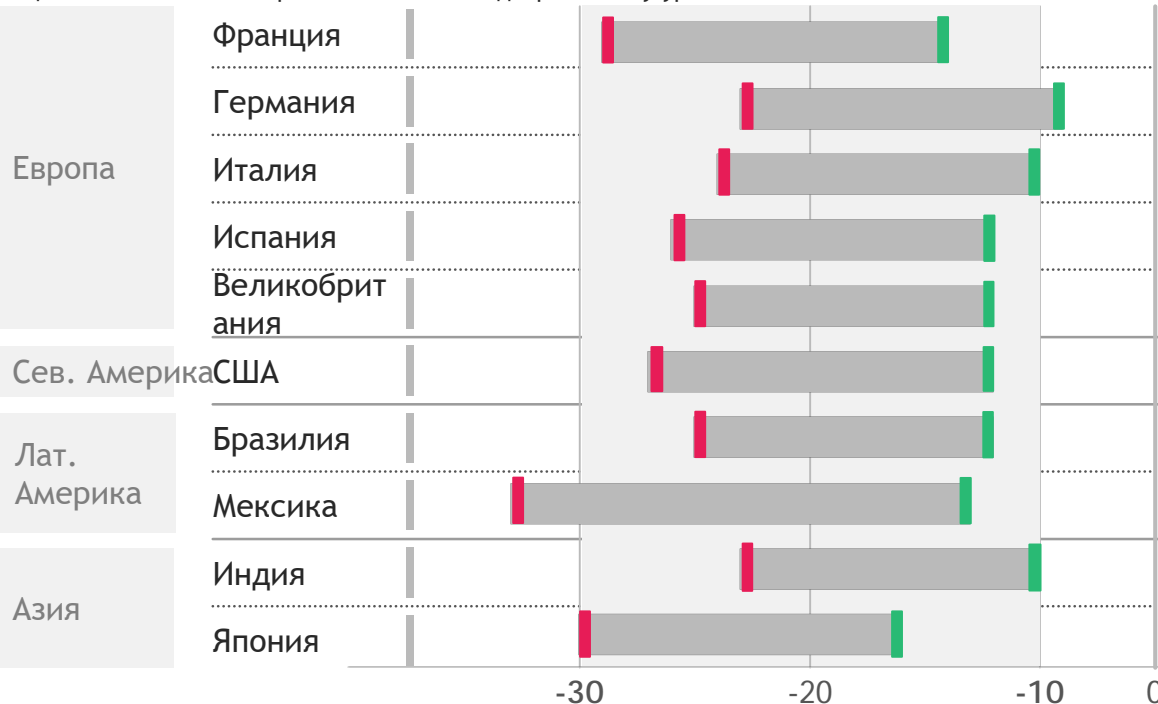
Выравнивание кривой | Замедление экономической активности (глубина) и продолжительность локдауна (длительность) определяют общее влияние фазы на экономику за год

ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

По состоянию на 5 мая 2020 г.

Замедление экономической активности¹ из-за COVID-19 во время фазы «Выравнивания кривой»

Оценка в частном секторе по отношению к докризисному уровню в %



Для расчета итогового влияния в 2020 г. необходимы данные за период до начала кризиса и этапы выравнивания кривой и борьбы с кризисом

Продолжительность локдауна (в неделях)

Полный экономический эффект за год

Несопоставимо с ВВП, так как не учитывает госсубсидии, инвестиции и изменения в торговом балансе

Регион	Страна	Продолжительность локдауна (в неделях)	Макс. эффект	Мин. эффект	Полный эффект	по сравн. с уровнем до COVID-19 ²
Европа	Франция	8	-2%	-4%	-4%	
	Германия	4-6	-1%	-3%	-3%	
	Италия	8-12	-2%	-6%	-6%	
	Испания	8-12	-2%	-6%	-6%	
	Великобритания	7-12	-2%	-6%	-6%	
Сев. Америка	США	10-14	-2%	-7%	-7%	
Лат. Америка	Бразилия	4-6	-1%	-3%	-3%	
	Мексика	8-12	-2%	-8%	-8%	
Азия	Индия	8	-2%	-4%	-4%	
	Япония	6-10	-2%	-6%	-6%	

NB: Данный анализ содержит лишь потенциальные сценарии на основе дискретных данных на тот или иной момент времени. Этот анализ не является ни прогнозом, ни предсказанием, так как ситуация меняется ежедневно. Указанные цифры отражают только те виды экономической деятельности, которые подверглись прямому влиянию COVID-19. При этом эффекты второго и последующих порядков, а также влияние государственных выплат и стимулов в расчет не принимаются.

Примечание: Продолжительность локдауна ограничена 6 неделями, при этом мы ожидаем, что ситуация будет сильно варьироваться в зависимости от региона и даже внутри стран.

1. Данные по Европе включают валовой объем пр-ва по секторам, который соответствует выручке по секторам. Для США приведены данные по выручке по секторам.

2. Учитывается только прямое влияние COVID-19, без учета других факторов, влияющих на рост.

Источники: Eurostat Database; St. Louis Fed Reserve; O*NET; American Community Survey; источники данных по конкретным странам могут быть предоставлены по запросу; BCG COVID response teams; анализ BCG.

Выравнивание кривой | Кризис COVID-19 сказался на ~15-35% работников в Европе и США

ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

По состоянию на 6 мая 2020 г.
Цифры округлены

Предварительные данные

		Всего безработных в 2019 г. (млн)	Рост безработицы (млн)	Работники, охваченные программами поддержки (млн)	Абсолютные цифры (млн)	% от общего числа безработных	Комментарии
Европа	Франция	28	0,1	10,0	10	36%	Схема оформления временно безработных — 84% чистых выплат по заработной плате профинансировано гос-вом
	Германия	45	0,1	10,1	10	23%	Запущена программа поддержки для выделения средств для покрытия потерь по заработной плате из государственных фондов
	Италия	23	-1	5,0-7,7 ²	5-8	22-33%	Расширение программ финансирования выплат по заработной плате работодателями и фонд в размере 300 млн евро для работников с сокращенными рабочими часами
	Испания	20		3,5-5,0	3,5-5,0	18-25%	Запрет на увольнения, но разрешено временное сокращение штатов — 70% заработной платы финансируется за счет государства
	Великобритания	33	0,6	4,0	5	14%	Программа по выплатам компаниям 80% ФОТ для сохранения рабочих мест за неработающими сотрудниками
Сев. Америка	США	159		33,5 ³	34	21%	Программа господдержки выплат по заработной плате в рамках страхования от безработицы

Примечание: Приведенные цифры очень быстро меняются, и данные зачастую поступают с большим опозданием; цифры, выделенные жирным шрифтом, округлены до ближайшего миллиона. 1. Абсолютные показатели безработицы снизились, так как меньше людей стало искать работу. 2. Средства получили только 5 млн. 3. Государственная поддержка выплат по зарплатам в рамках программы страхования от безработицы; без учета рабочих мест, подпадающих под защиту ГЧП.

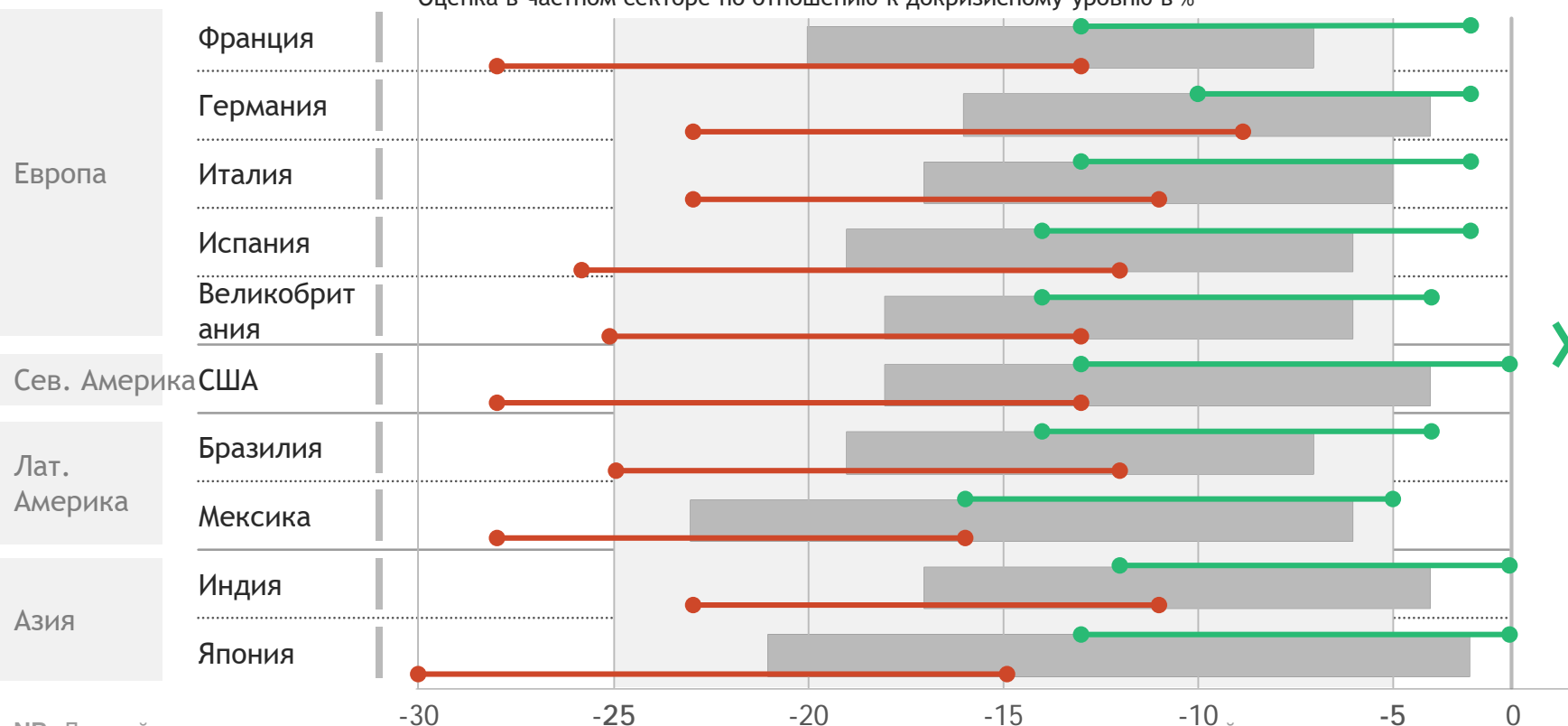
Источники: данные по занятости: Eurostat (Европа), Trading Economics (US); господдержка выплат по заработной плате и комментарии: The Guardian 4/27 (ВБ), Reuters.com 4/29 (Италия), The Financial Times 5/7 (США), Reuters 5/5 (Испания), RFI 4/22 (Франция), Barrons 4/30 (Германия).

Борьба с кризисом | В зоне риска находится от 5 до 25% экономической активности, что приведет к затяжным проблемам

ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

По состоянию на 5 мая 2020 г.

Замедление экономической активности¹ из-за COVID-19 во время фазы «Борьбы с кризисом»
Оценка в частном секторе по отношению к докризисному уровню в %



Для расчета экономического эффекта за год необходимо учитывать продолжительность периода «борьбы с кризисом», которая остается неизвестной, — оценку сроков см. на следующем слайде

NB: Данный анализ содержит лишь потенциальные сценарии на основе дискретных данных на тот или иной момент времени. Этот анализ **не является ни прогнозом, ни предсказанием, ни предсказанием, так как ситуация меняется ежедневно.**
Прим.: Указанные цифры отражают только те виды экономической деятельности, которые подверглись прямому влиянию COVID-19. При этом эффекты второго и последующих порядков, а также влияние государственных выплат и стимулов в расчет не принимаются

Примечание: Для возможности сравнения с США госслужащие в странах ЕС не включают работников здравоохранения; приведение широких диапазонов объясняется высокими ожидаемыми различиями между регионами и даже внутри отдельных стран.

1. Данные по Европе включают валовой объем пр-ва по секторам, который соответствует выручке по секторам. Для США приведены данные по выручке по секторам.

Источники: Eurostat Database; St. Louis Fed Reserve; O*NET; American Community Survey; источники данных по конкретным странам могут быть предоставлены по запросу; BCG COVID response teams; анализ BCG.

Борьба с кризисом | Ускоренная разработка вакцины или лечения позволит ограничить данную фазу 12-24 мес.

ВЛИЯНИЕ НА
ЭКОНОМИКУ

По состоянию на 6 мая 2020 г.

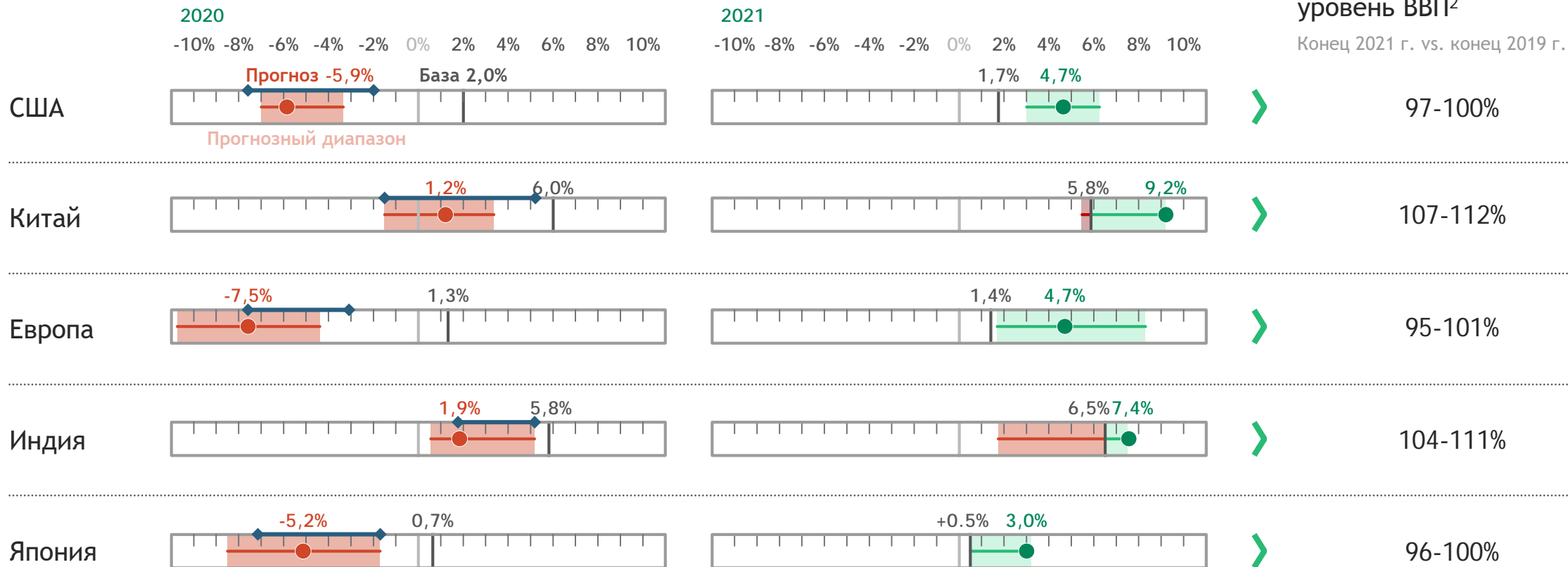
	Текущий статус	Оценка сроков
Вакцинация	<p>Вакцины различных производителей (вкл. Moderna, CanSino, AstraZeneca) находятся на первой стадии испытаний</p> <p>Параллельно осуществляются инвестиции в подготовку мощностей</p> <p>На одобрение Управлением по контролю качества продуктов и лекарств США, вероятно, уйдет не меньше 12 мес.</p> <p>После одобрения, полноценное внедрение займет еще 4-6 мес.</p>	<p>Апр. 2021 г. — апр. 2023 г. (12-36 мес.)</p> <p>12 мес. на разработку (в лучшем сценарии), затем потребуется время на масштабирование</p>
Лечение	<p>Противовирусная терапия будет разработана в необходимом масштабе в IV кв. 2020 г., однако применяться она будет, скорее всего, только для наиболее запущенных случаев</p> <p>Сейчас кровь выздоровевших пациентов тестируется на антитела — использование будет ограничено небольшими группами в зоне риска</p>	<p>Ремдесивир уже утвержден, к июлю 2020 г. ожидается более широкое распространение препарата</p> <p>Следующая волна ожидается в окт. 2020 г. — апр. 2022 г. (6-24 мес.¹)</p>
Иммунитет населения	<p>Выработки иммунитета населения теоретически можно добиться путем массового заражения и последующего выздоровления</p> <p>По оценкам, для этого вирусом должно переболеть и выздороветь более 60% населения²</p> <p>Вероятно, необходимо объединить с вакциной</p>	<p>Долгий срок</p> <p>В этом сценарии можно ожидать «пульсирующие» отключения экономики, кроме того, необходимо будет постоянно поддерживать кол-во заболевших на уровне, не превышающем мощности системы здравоохранения</p>

1. Если первый раунд испытаний препаратов окажется успешным — 6-9 мес., если нет — намного дольше. 2. Потребуется массовое заражение, которое, вероятно, приведет к высокой смертности; кроме того, нужно будет принять допущение о том, что повторное заражение исключено. Достижение иммунитета населения через массовое заражение, скорее всего, займет значительное время; и пока неясно, исключается ли при этом повторное заражение.
Источники: анализ BCG; Morningstar.

Экономические прогнозы на 2020 г. ухудшаются по всему миру, однако для 2021 г. они пока остаются стабильными

По состоянию на 5 мая 2020 г.

Прогнозы роста ВВП в сравн. с базовым уровнем



● ● Прогноз (МВФ апр. 2020 г.) | База (МВФ янв. 2020 г.) Прогнозный диапазон (МВФ и банки³) Прогнозный диапазон за предыдущую неделю (показывается только в случае значительных изменений)

Примечание: По данным отчетов с 31 марта по 14 апреля 2020 г. 1. Заявлено министерством экономики и энергетики Германии 29 апреля 2020 г. 2. Диапазон рассчитывался при помощи значений 25-го и 75-го перцентилей прогнозных диапазонов. 3. Взят диапазон.

он прогнозов (если доступно) МВФ, JP Morgan Chase; Morgan Stanley; Bank of America; Fitch Solutions; Credit Suisse; Danske Bank; ING Group; HSBC Источники: Федеральное министерство экономики и энергетики Германии; Bloomberg; МВФ; анализ BCG.

Показатели TSR за последний месяц улучшились, однако влияние практически на все сектора все еще заметно

Два временных промежутка в период с 21 февраля по 6 мая 2020 г.

Снижение отражает экономическую ситуацию и настроение потребителей

Динамика изменения показателя TSR ¹		Сев. и Юж. Америка		Европа		Азия		Основные наблюдения
		21/2-20/3	21/2-6/5	21/2-20/3	21/2-6/5	21/2-20/3	21/2-6/5	
Более сильные сектора	Розн. торговля прод. питания и товарами первой необх.	-10%	-7%	-15%	-15%	-8%	-12%	Сектора недискреционных / социально значимых услуг пострадали менее всего, но их все равно ждет период восстановления
	Фармацевтика	-19%	1%	-20%	-1%	-22%	-4%	
	Товары для дома	-19%	-10%	-16%	-10%	-5%	3%	
	Полупроводники	-30%	-8%	-43%	-19%	-27%	-8%	
	ПО	-30%	-9%	-32%	-21%	-28%	-16%	
Сектора под давлением	Телеком.	-17%	-11%	-20%	-21%	-14%	-8%	Широкий набор отраслей, испытывающих давление; некоторые сектора особенно пострадали в определенных регионах (например, транспорт в Европе)
	Пищевая промышленность	-26%	-15%	-24%	-18%	-12%	-3%	
	Медицинское оборудование	-33%	-14%	-31%	-14%	-11%	-5%	
	Технические средства	-29%	-11%	-25%	-11%	-23%	-16%	
	Материалы	-34%	-17%	-31%	-19%	-30%	-18%	
	Проф. услуги	-30%	-17%	-29%	-17%	-31%	-21%	
	Розница	-42%	-25%	-36%	-24%	-24%	-3%	
	Транспорт	-37%	-26%	-38%	-35%	-13%	-18%	
	Энергоснабжающие компании	-33%	-22%	-30%	-25%	-6%	-1%	
Средства производства	-38%	-22%	-35%	-25%	-29%	-19%		
Уязвимые сектора	Финансы	-36%	-22%	-35%	-23%	-19%	-10%	Больше всего восстановились наиболее сильно пострадавшие сектора (кроме банков)
	Медиа	-36%	-24%	-47%	-40%	-14%	2%	
	Ресторанно-гостиничный сектор	-49%	-36%	-47%	-37%	-23%	-16%	
	Страхование	-42%	-35%	-40%	-28%	-27%	-18%	
	Банки	-41%	-36%	-44%	-45%	-26%	-21%	
	Недвижимость	-42%	-33%	-26%	-23%	-22%	-9%	
	Авто	-47%	-36%	-45%	-30%	-32%	-20%	
	Товары длительного пользования	-49%	-33%	-32%	-22%	-21%	-10%	
Энергетика	-56%	-37%	-45%	-30%	-41%	-27%		

Примечание: На 15 апреля 2020 г.; на основе анализа 1200 ведущих компаний согласно рейтингу S&P Global; в основу классификации отраслей положены определения Глобального стандарта классификации отраслей (GICS). 1. Результаты отслеживаются за период с 21 февраля (до ускорения вспышки пандемии коронавируса в мировом масштабе) по 20 марта 2020 г. и с 20 марта 2020 г. по 15 апреля 2020 г.

Источники: S&P Capital IQ; BCG ValueScience® Center; BCG.

Кредитный риск продолжает угрожать большинству секторов

По состоянию на период с 21 февраля по 6 мая 2020 г.

		Медианный 5-летний CDS ¹ подразумевает вероятность дефолта ²		Компании, испытывающие финансовые трудности ³		
		21/2-20/3	21/2-6/5	21/2-20/3	21/2-6/5	
Более сильные сектора	Розн. торговля прод. питания и товарами первой необх.	4%	5%	0%	0%	Основные наблюдения В нынешних условиях менее дискреционные сектора в целом подвержены меньшему риску дефолта
	Фармацевтика	3%	3%	0%	5%	
	Товары для дома	4%	4%	0%	0%	
	Полупроводники	5%	7%	0%	0%	
	ПО	4%	5%	0%	0%	
Сектора под давлением	Телеком.	4%	7%	0%	15%	
	Пищевая промышленность	3%	3%	0%	0%	
	Медицинское оборудование	4%	5%	0%	0%	
	Технические средства	4%	4%	0%	0%	
	Материалы	4%	6%	4%	17%	
	Проф. услуги	5%	5%	0%	0%	
	Розница	5%	9%	0%	41%	
	Транспорт	3%	3%	0%	36%	
	Энергоснабжающие компании	3%	4%	0%	0%	
	Средства производства	3%	5%	2%	11%	
Уязвимые сектора	Финансы	4%	6%	0%	5%	Исходя из текущего кредитного профиля, наибольший риск дефолта грозит ритейлу, гостиничной индустрии и энергетическому сектору
	Медиа	5%	8%	0%	14%	
	Ресторанно-гостиничный сектор	5%	12%	7%	43%	
	Страхование	4%	6%	0%	0%	
	Банки	4%	7%	0%	4%	
	Недвижимость	5%	10%	0%	17%	
	Авто	5%	12%	0%	33%	
	Товары длительного пользования	4%	6%	0%	0%	
Энергетика	5%	12%	0%	35%		

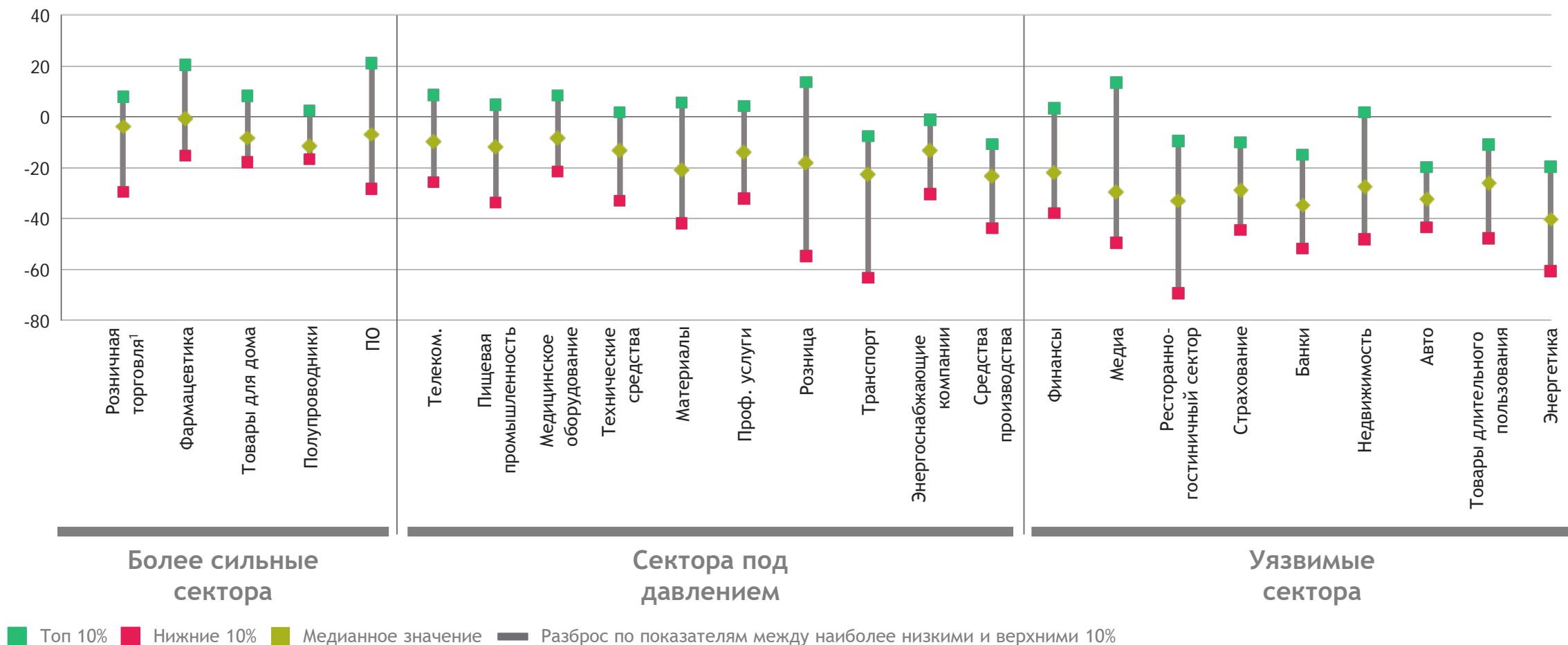
Примечание: По состоянию на 15 апреля 2020 г.; на основе анализа 1200 ведущих компаний согласно рейтингу S&P Global; в основу классификации отраслей положены определения Глобального стандарта классификации отраслей (GICS).

1. Кредитный дефолтный своп. 2 Результаты отслеживаются за период с 21 февраля (до ускорения вспышки пандемии коронавируса в мировом масштабе) по 6 мая 2020 г. 3. Предполагаемая вероятность дефолта компаний, испытывающих финансовые трудности, составляет 15%.

Источники: S&P Capital IQ; BCG ValueScience® Center; BCG.

Пострадали практически все отрасли, однако некоторым компаниям удалось выйти из кризиса гораздо более сильными, чем они были до него

Показатели акционерного дохода с начала года в % по секторам



Примечание: Сектора приведены по определению GICS; данные за 6 мая 2020 г., выборка компаний из S&P Global 1200. Источники: S&P Capital IQ; BCG ValueScience® Center.



1

Рекомендации для лидеров

Подготовка к перезапуску

Как перестроить организацию под новую реальность

2

Обновление эпидемиологических, экономических и бизнес-сценариев и ожидаемого эффекта

Развитие эпидемии

Экономический эффект

Сценарии и ожидаемый эффект для бизнеса

3

Приложение: Планы действий по направлениям и дополнительные материалы

Подробные планы действий для бизнес-лидеров

Дополнительные материалы по теме

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (1/3)

Создание системы антикризисного управления

1

Разработка системы сценарного планирования для управления неопределенностью

2

Создание команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ)

Целенаправленное движение по 3 фазам

3

Подготовка персонала и организации к работе в условиях новой нормы

Выравнивание кривой

- Углубленный анализ возможных результатов распространения заболевания, изменений спроса, трудностей с поставками / производственных проблем, нормативных требований и потенциального возобновления производства; корректировка с учетом отраслевой специфики
- Выполнение сценарных стресс-тестов по денежным потокам
- Создание необходимых предпосылок для возвращения персонала в офисы, на заводы и т. д.
- Формирование команд для работы на различных временных горизонтах («Выравнивание кривой», «Борьба с кризисом», «Подготовка к будущему»); это позволит не допустить ситуации, когда вся работа сведется к антикризисному управлению

- Создание гибкой кросс-функциональной команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ)
- Доработка процессов антикризисного управления, организации удаленной работы, преодоления перебоев в поставках
- Обеспечение плавного перехода производства и персонала к новой реальности
- Переход к цифровым/дистанционным взаимодействиям с клиентами

- Определение политик и мер, позволяющих сотрудникам чувствовать себя в безопасности и поддерживать высокий моральный дух
- Вовлечение персонала на всех уровнях для удержания талантов
- Переход к онлайн / удаленному режиму работы; уточнение списков сотрудников и организация обучения для повышения эффективности и результативности
- Создание предпосылок для возвращения в рабочую среду; четкие коммуникации
- Формирование специальных команд для решения задач по наиболее критичным бизнес-направлениям (например, запуск продукта, перепроектирование цифрового канала, модели розничной доставки)

Борьба с кризисом

- Регулярная проработка сценариев и обновление плана; акцент на понимании конкретных последствий кризиса для отдельных регионов и направлений бизнеса, глубины падения спроса, продолжительности фазы «Борьба с кризисом»
- Разработка рекомендаций по ежедневному планированию, ресурсам, цепочке поставок, персоналу, а также по работе с другими заинтересованными группами в соответствии со смоделированными сценариями

- Усиление команды быстрого реагирования и трансформации (БРТ) для работы в условиях повышенной сложности на этапе «перезагрузки»
- Разработка подхода к решению задачи, как вернуть людей на работу, а также как и когда взаимодействовать с клиентами
- Создание системы управления и стандартизации для эффективной координации работы в других направлениях силами БРТ

- Действия на опережение с заблаговременной разработкой политик, которые позволят сотрудникам безопасно вернуться к работе
- Обеспечение четкого понимания будущего уровня спроса и новой нормы: управление/реструктуризация организации в соответствии с потребностями в ресурсах и производственных мощностях
- Особый акцент на ускорение цифровизации, автоматизацию технологических процессов, внедрение новых методов работы

Подготовка к будущему

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (2/3)

Целенаправленное движение по 3 фазам

4 Защита стабильности выручки и укрепление доверия клиентов

5 Стабилизация и перезапуск цепочки поставок, производства

6 Управление затратами, денежными средствами и ликвидностью

Выравнивание кривой

- Обращение к клиентам, чтобы выяснить их ситуацию и потребности
- Осуществление действий, вселяющих уверенность и гарантирующих способность компании добиваться обещанного результата (например, многоканальность, подход с минимальным вовлечением персонала)
- Управление волатильностью спроса, пересмотр деятельности функции продаж (например, в виртуальном режиме) и целей

- Принятие мер по обеспечению непрерывности операционной деятельности: безопасность персонала и управление трудовыми ресурсами, временные меры по цепочке поставок, готовность объектов (доступ, техобслуживание, сервисы, поставщики)
- Обеспечение открытой и прямой коммуникации с сотрудниками
- Изучение решений для удержания ключевых талантов

- Разработка прогнозов воздействия пандемии COVID-19 на финансовый результат, бухгалтерский баланс, базу инвесторов
- Анализ сценариев достаточности капитала и возможного влияния на кредитный риск
- Управление кредитными и долговыми обязательствами на краткосрочную перспективу
- Создание гибких бизнес-планов и бюджетов на 2020/21 финансовый год с учетом фактора неопределенности

Борьба с кризисом

- Оценка изменений в моделях поведения клиентов
- Адаптация и трансформация каналов (электронная коммерция), продаж, маркетинговых расходов, ценообразования и поддержки
- Значительная активизация коммерческих усилий для реализации возможностей, связанных с изменениями на рынке; использование накопленного опыта и знаний для ускорения развития цифровых компетенций

- Обеспечение быстрого и безопасного перезапуска производственных объектов; осуществление централизованных мероприятий по повышению эффективности
- Организация ресурсов (диспетчерского пункта) для управления нестабильной цепочкой поставок; изучение возможностей использования альтернативных сетей, дублирующих нескольких поставщиков критически важных товаров и услуг, альтернативных способов доставки и т. д.
- Ускорение производства по мере восстановления спроса с учетом возможных изменений продуктов

- Формирование команды для моделирования финансовых показателей в соответствии с меняющимися сценариями; внедрение методов работы на основе принципов Agile
- Решительные структурные действия: создание проектного офиса трансформации, формирование бюджетов с нулевой базой, сокращение числа уровней управления / реструктуризация, коррекция базовых показателей тех. портфеля и т. д.; необходимо осуществить быстрое развертывание, поскольку в условиях экономического спада скорость — основной фактор успеха

Подготовка к будущему

Детализация мероприятий по приоритетным направлениям (3/3)

УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Целенаправленное движение по 3 фазам

7

Укрепление позиций;
реализация преимуществ в
условиях кризиса

8

Ускорение цифровой и
технологической
трансформации

9

Помощь обществу во время
пандемии COVID-19

Выравнивание кривой

- Стресс-тестирование текущего ценностного предложения и бизнес-предложений, а также углубленный анализ влияния кризиса по ключевым клиентским/рыночным трендам

- Рассмотрение и удовлетворение насущных потребностей персонала для организации удаленной работы
- Эффективное использование инструментов для выполнения ключевых процессов в онлайн-режиме
- Адаптация традиционных процессов для их перевода в цифровое поле

- Обеспечение незамедлительной поддержки сотрудников, поставщиков, местного населения и т. д.
- Сотрудничество с государством / местной общественностью и межотраслевое взаимодействие для преодоления кризиса
- Эффективное использование активов, взаимоотношений с поставщиками, логистических сетей и сотрудников для оказания помощи другим сообществам
- Сотрудничество с другими отраслями с целью выявления межотраслевых синергий для внедрения решений

Борьба с кризисом

- Планирование новых проектов, позволяющих изменить структуру портфеля и эффективно использовать новую норму; ликвидация пробелов в компетенциях
- Выявление потенциальных возможностей в своей отрасли и экосистеме
- Выборочные инвестиции в тех областях, в которых можно осуществить слияния и поглощения, воспользовавшись уникальной возможностью
- Разработка и реализация стратегии для использования в своих целях значительной доступности талантов на рынке

- Определение и реализация ключевых цифровых сценариев использования (use cases) и их адаптация к формату работы на основе принципов Agile
- Ускорение разработки сценариев использования с учетом изменений спроса
- Перепроектирование ключевых клиентских путей с акцентом на цифровые интервенции

- Определение того, как в условиях кризиса можно помогать сотрудникам и клиентам, вносить свой вклад, организуя медицинскую помощь, поставляя предметы первой необходимости для общества или играя положительную роль в экономике и сфере трудоустройства
- Выделение по мере возможности инновационных ресурсов для целенаправленного поиска решений по выходу из кризиса
- Эффективное использование накопленных экспертных знаний и опыта для поддержки государственной политики и ответных мер государства, восстановления бизнеса, поставщиков и т. д.

Подготовка к будущему

Дополнительные материалы по теме COVID-19

Примеры общих публикаций и материалов, ориентированных на функциональные направления



Бизнес и общество

[How to Restart in the Wake of COVID-19](#)



Люди и организация

[People Priorities for the New Now](#)



Лидерство

[Leadership in the New Now](#)



Люди и организация

[COVID-19 and Our New Bionic Society](#)



Корпоративная стратегия

[How Scenarios Can Help Companies Win the COVID-19 Battle](#)



Бизнес и общество

[The Role of Trust in the COVID-19 Economic Recovery](#)



Чек-лист антикризисных мероприятий

[Чек-лист](#)



Денежные потоки и ликвидность

[A Cash Management Survival Guide](#)



Финансы

[The COVID-19 CFO Pulse Check](#)



Технологии

[How Tech Companies Can Shape Their Demand Recovery Post-Coronavirus](#)



Государственный сектор

[How Governments Can Galvanize Their Nations for the Rebound](#)



Инжиниринг

[Stimulus Offers a Rare Chance for Defense Agencies to Buy Better](#)



Потребительский сектор

[Потребительские настроения в условиях вспышки COVID-19, краткий обзор №8:](#)



Здравоохранение

[Rescuing Hospitals by Resuming Care for All Patients](#)



Электроэнергетика и ЖКХ

[B2B Energy Retailers Can Weather the COVID-19 Storm](#)

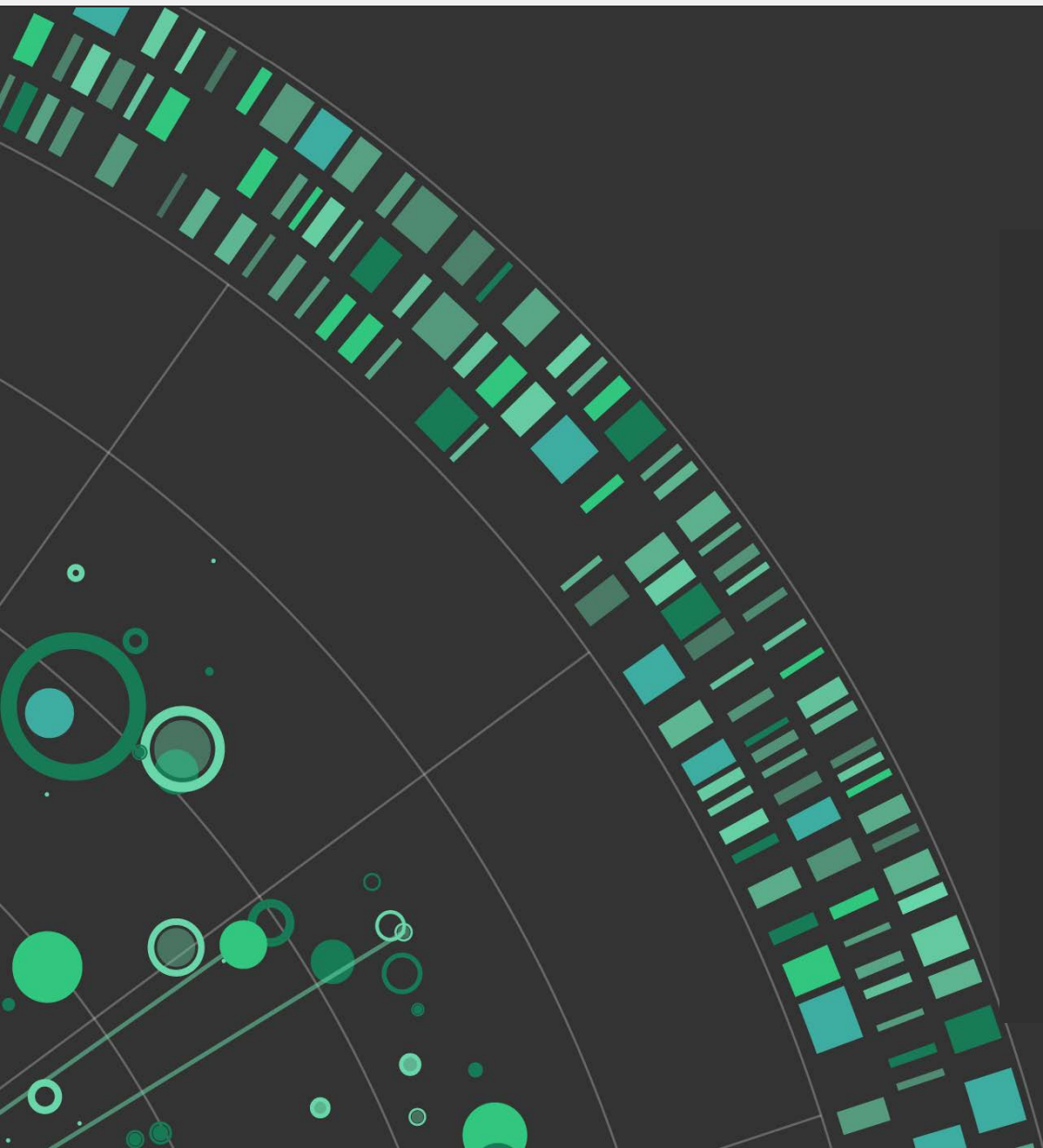
Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

The situation surrounding COVID-19 is dynamic and rapidly evolving, on a daily basis. Although we have taken great care prior to producing this presentation, it represents BCG's view at a particular point in time. This presentation is not intended to: (i) constitute medical or safety advice, nor be a substitute for the same; nor (ii) be seen as a formal endorsement or recommendation of a particular response. As such you are advised to make your own assessment as to the appropriate course of action to take, using this presentation as guidance. Please carefully consider local laws and guidance in your area, particularly the most recent advice issued by your local (and national) health authorities, before making any decision.



Контакт:

BCGRapidResponseNetwork@bcg.com