



# ОТВЕТ СЕО НА ВЫЗОВЫ COVID-19

## ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ МЕРЫ И ПРИЦЕЛ В БУДУЩЕЕ

Маи-Бритт Поулсен (Mai-Britt Poulsen), Джо Дэвис (Joe Davis) и Ларс Фесте (Lars Fæste)

**В**ЕСЬ МИР СЕЙЧАС ПЫТАЕТСЯ АДАПТИРОВАТЬСЯ к ситуации с эпидемией COVID-19. И ведущие бизнесмены не исключение. Мы обсудили с руководителями компаний тревожащие их вопросы и меры, которые они предпринимают. В этой статье перечислен ряд неотложных шагов, а также сформулированы несколько ключевых вопросов о будущем, на которые следует ответить каждому бизнес-лидеру, прежде чем взяться за стратегическое планирование.

Вспышка COVID-19 – беспрецедентная ситуация для любого правительства, компании или общества. Руководители бизнеса должны отреагировать на нее безотлагательно: в этот ключевой момент следует принять правильные меры для защиты людей, клиентов и компании. В первую очередь руководителям компаний нужно:

- **Организовать штаб быстрого реагирования и усилить коммуникации.** Каждому руководителю нужно ежедневно – а иногда и еже часно – быть в курсе изменений на рынке, статуса процессов деятельности компании, а также ключевых

вопросов, стоящих перед организацией. При этом их список постоянно меняется. Важно иметь виртуальный «штаб реагирования», универсальную площадку для принятия решений, где ключевые игроки смогут регулярно собираться для разбора проблем. Определите кризисную стратегию коммуникаций: кто что и кому сообщает? С какой частотой? Аудиторией будут выступать ваши сотрудники, широкий круг руководящей команды, клиенты и деловые партнеры.

- **Проверить на прочность показатели валовой выручки, прибыли и убытки, а также денежные потоки.** Разработайте детальную модель пяти ваших главных рынков, чтобы, с одной стороны, оценить их траекторию развития, а с другой – спрогнозировать основные уязвимые места в прибылях и убытках. Как и список ключевых вопросов, эта модель должна быть гибкой. Ее необходимо обновлять каждые 48 часов по мере развития кризисной ситуации.
- **Стимулировать коммерческую активность служб, работающих**

**с клиентами.** Даже при таком серьезном спаде, который можно наблюдать во время эпидемии, есть ниши для роста. Где они? В интернете? В отдельных потребительских сегментах или географиях? Поставьте задачу своим командам, работающим с клиентами, найти эти новые возможности. Им нужно организовать быстрый переход на онлайн-каналы продаж, чтобы вывести компанию из офлайна не только для стороны потребителя и вторичной продажи, но и для всех процессов в сегменте B2B. Здесь тоже работает творческий и гибкий подход: если вас застали врасплох или если условия резко меняются, торговый отдел должен быстро реагировать. Эмоциональное потрясение от чрезвычайной ситуации и условия удаленной работы усложнят эту задачу, одновременно делая ее особенно важной.

- **Оставаться верным своим клиентам.** Сейчас ваши клиенты переживают те же потрясения, что и вы. Предложение наилучших решений наиболее верным клиентам позволит укрепить с ними связь и сформировать по-настоящему тесные отношения, которые сохранятся и после завершения чрезвычайной ситуации.
- **Разработать план действий при нештатной ситуации.** Устойчивость работы ключевых систем жизненно важна для самого существования вашей организации. Даже если вы закрыли многие из подразделений (например, розничные отделения, производственные предприятия и др.), ваши внутренние и онлайн-системы должны продолжать работать для удовлетворения потребностей клиентов. Определите, что нужно для обеспечения и поддержания надежности операций и цепочки поставок, включая план работы в случае, если сотрудники пострадают от болезни.
- **Защитить своих сотрудников.** Здоровье и гигиена — на первом

месте: если ваши сотрудники не будут здоровы, у вас не будет компании. Наладьте удаленную работу — не просто на минимальном уровне функционирования, но и обеспечьте эффективность и производительность при поддержании социальной дистанции в рабочей зоне.

- **Поддерживать контакт с персоналом.** Сейчас пришло время на деле продемонстрировать применение принципов высшей цели вашей компании и обеспечить частые контакты руководителей с сотрудниками. Постарайтесь помочь коллективу справиться с паникой и страхом. Будьте честными и открытыми, скажите, что вы разделяете беспокойство, но напомните, что вы все вместе переживете трудности как единая сильная команда. Примите меры для помощи с бытовыми проблемами: например, поддержите работающих родителей, которым нужно заботиться о своих детях и обеспечивать обучение на дому, в то же время продолжая выполнять обязанности на работе. Решите, насколько можно обеспечить гибкость в этой стрессовой ситуации. Будьте изобретательны. В Китае одна из компаний устраивает онлайн-конкурсы пения, танцев и спортивные соревнования, а также организует уроки йоги — все, чтобы добиться единения людей, изолированных дома. Помните, что нужно продолжать награждать и поощрять лучших сотрудников и поддерживать с ними контакт.
- **По возможности снизить регулярные затраты.** Действуйте решительно, но так, чтобы не сожалеть после. Остановите повышение зарплат, не нанимайте новых сотрудников, сократите малопродуктивный персонал, соберите средства, сэкономленные на отмене мероприятий, и существенно снизьте маркетинговую активность во время пика эпидемии. В то же время определите существенные факторы снижения затрат, которые можно задействовать

при наступлении определенных событий в развитии кризиса. Ограничите ли вы маркетинговую деятельность, чтобы отложить ее на будущее, или даже отмените некоторые расходы? Приостановите ли вы запуск новых продуктов или сократите его масштаб? Будете ли закрывать офисы? Решите радикально урезать закупки? Насколько жестко будете вести переговоры с поставщиками? Составьте сегодня план действий на случай худших сценариев. Значительные средства компании нужны уже сейчас.

- **Сосредоточиться на управлении денежными операциями для укрепления ликвидности.** Главным в вашей финансовой стратегии должно быть сохранение денежных средств. Создайте резервы и отложите проекты с капитальными вложениями, а также крупными операционными расходами. Сократите обратный выкуп акций. Сосредоточьтесь только на ликвидности. Вам нужно подумать, какие торговые партнеры настолько важны для вашей цепочки создания стоимости, что вы готовы поддержать их и помочь им выжить.
- **Действовать заблаговременно, чтобы получить преимущество.** Искать возможности должен не только отдел по работе с клиентами. Даже в сложные времена вы должны думать, как захватить долю рынка, где только возможно, — будет ли это в результате изменения моделей поведения, когда клиенты перейдут в онлайн на новые каналы, или из-за того, что условия позволят вам купить проблемные активы, которые укрепят ваш портфель.
- **Укрепить ИТ-системы.** Ваша инфраструктура ИТ будет сильно нагружена, когда большая часть сотрудников перейдет на удаленную работу и когда другие ключевые операции, например финансовые и инвестиционные, будут вынуждены еще сильнее полагаться на виртуальную связь. Эта нагрузка

может сорвать вашу работу и сделать системы уязвимыми для кибератак. Убедитесь, что ваши ИТ-системы и кибербезопасность в состоянии справиться с проблемой.

- **Помнить о добрых делах.** Чрезвычайная ситуация означает, что все мы и наши организации призваны внести свой вклад в благополучие общества в целом. Не забывайте о своем сообществе и попытайтесь помочь. Определите возможности оказания бесплатных услуг. Вы можете усовершенствовать навыки организации и повысить ее репутацию в обществе. А это именно то, что имеет особое значение именно сейчас.

Эти непосредственные шаги являются первоочередными, но их недостаточно. Руководители компаний также должны составить план действий на период после эпидемии. Мир сильно изменится после коронавируса. Какими будут эти основные изменения и как подготовить компанию к новой реальности? Вот основные вопросы, которые вы должны задать, чтобы определить обязательные действия на более долгосрочную перспективу:

- **Каким будет график восстановления — V, U, L или каким-то иным? Возможно несколько сценариев восстановления.** В Китае график напоминает букву V: резкий спад, за которым следует быстрое возвращение к чему-то вроде обычного уровня деловой активности. В Японии, Корее, Гонконге, специальных административных районах Китая и Сингапуре действует та же модель, что и в Китае. Европа и США говорят о «сглаживании кривой», замедляя скорость заражения вместо его устранения. Сглаживание в некоторых районах может оказаться единственным подходящим вариантом, но оно означает увеличение продолжительности кризиса и растянутое восстановление, которое может занять несколько кварталов или даже лет. Руководители компаний должны

отслеживать начальные признаки и развивающиеся тенденции, чтобы оценить, как проходит восстановление, а затем подогнать ресурсы и инвестиции компании под подходящий момент.

- **Что изменится навсегда? В зависимости от длительности эпидемии и серьезности ее последствий можно предсказать изменения в долгосрочной перспективе.** Вернутся ли потребители к прежним моделям поведения — покупкам в розничных магазинах, посещению мероприятий — или они останутся в Сети и будут избегать массовых собраний даже после нормализации ситуации? Появятся ли новые возможности, такие как возрождение интереса к заботе о здоровье и активному образу жизни? Изменят ли клиенты в секторе B2B свои покупательские привычки в сторону исключительно онлайн-покупок? Как будут работать

цепочки поставок и какими будут новые меры предосторожности? Изменятся ли подходы к путешествиям настолько, что это повлияет на бизнес? Какова будет в будущем роль мероприятий в офлайне и иных традиционных форм маркетинга и продвижения? Учитывая, что возможен рост спроса на более полные системы медицинского обслуживания и страхования, как изменятся цены на медицинское страхование и к чему это приведет?

Сейчас никто не может сказать, что нас ждет в будущем. Но, оперативно принимая правильные меры и задаваясь вопросами о долгосрочной перспективе — постоянно, на всем протяжении эпидемии, — вы и ваша организация сможете лучше подготовиться к любому развитию событий. Мы призываем вас посмотреть на ситуацию с точки зрения стратегического руководства и не упустить этот момент истины.

## BCG TURN

BCG TURN — специальное подразделение BCG, которое помогает руководителям компаний и ведущим бизнесменам обеспечивать быстрое, заметное, устойчивое и качественное изменение к лучшему в рамках организации, повышая эффективность бизнеса и обеспечивая ему выигранные позиции на годы вперед. Мы работаем плечом к плечу с целеустремленными клиентами, желающими изменить курс своих компаний независимо от их отправной точки.