



# КАК ИЗМЕНИТСЯ МИР, КОГДА ВСЕ ЗАКОНЧИТСЯ?

## НАВИГАЦИЯ ПО КРИЗИСУ, ВЫЗВАННОМУ COVID-19

17 МАРТА 2020 г.

Мартин Ривз (Martin Reeves), Ларс Фесте (Lars Faeste), Кевин Уитакер (Kevin Whitaker) и Марк Абрахам (Mark Abraham)

**S**ARS (атипичная пневмония или тяжелый острый респираторный синдром) признан одним из факторов, ускоривших распространение интернет-торговли в Китае и рост популярности портала Alibaba. Этот и другие подобные примеры демонстрируют, что не стоит ждать возврата к реалиям 2019 года после преодоления эпидемии COVID-19. Многие организации сейчас сосредоточены на ответных мерах и решении краткосрочных задач, которые ставит перед ними разворачивающаяся эпидемия (см. рисунок 1). Однако помимо «Реагирования» им необходимо сосредоточиться еще на других трех важных элементах: «Восстановлении», «Рецессии» и «Ревизии». И у отдельных компаний, и у общества в целом может появиться необходимость после пандемии провести ревизию норм, правил поведения и платформ для координации и совместной работы.

*Восстановление* спроса неизбежно. На основе моделей перемещения товаров и людей, восстановления производства

и доверия мы можем видеть, что этот процесс уже начался в Китае (см. рисунок 2). С учетом сложности мероприятий по «перезагрузке» компаний и цепочек снабжения, происходящих с разной скоростью в разных местах, начинать прорабатывать стратегию восстановления необходимо уже сейчас.

За последние 100 лет эпидемии лишь ненадолго отклоняли экономические циклы, вызывая кратковременный сильный шок. Конечно, в этот раз все может быть иначе. «Медвежий» рынок (технически – 20-процентный спад), хотя и не ведет к гарантированной *рецессии*, но указывает на ее высокую вероятность. Последний цикл роста стал одним из самых долгих в новейшей экономической истории, и признаки уязвимости уже проявлялись в торговых отношениях, политической нестабильности, корпоративном долге и в других областях. Шоковые изменения спроса и уровня доверия запросто могут ввергнуть глобальную экономику в рецессию.

Благоразумные компании будут готовиться к такому сценарию развития событий. Наш анализ показывает, что 14% компаний во всех секторах фактически наращивают прибыль в периоды рецессии и спада. Все те, кому удастся процветать, обладают схожими качествами —

они готовятся, действуют на упреждение, тщательно выбирают направления роста и готовы к долгосрочной трансформации. Они придерживаются стратегического подхода на длинный горизонт и делают ставку на рост, в то время как конкуренты «окапываются», сокращая расходы.

Рис. 1 | Компании менее активно работают над долгосрочными мерами  
Около 1/3 компаний приняли меры, позволяющие воспользоваться восстановлением спроса



Рис. 2 | Первые признаки восстановления китайской экономики



**Источники:** Wind, www.cqcoal.com, Центр макроэкономики BCG.

**Примечание:** данные приведены к рабочим дням, за исключением выходных, по отношению к началу китайского Нового года. Среднесуточная загруженность дорог — средний показатель, включающий в себя Пекин, Шанхай, Гуанчжоу, Шэньчжэнь и Ухань; Суточное потребление угля крупными электростанциями включает в себя суммарное среднесуточное потребление угля предприятиями Jerdin Electric, Guangdong Yudean Group, Datang International Power Generation и Huaneng Power.

Даже когда эпидемия наконец отступит, и даже в случае рецессии, будут существовать возможности и потребности в *ревизии* операционных и бизнес-моделей, а также портфеля коммерческих предложений. В компании среднего размера способность заглядывать вперед часто первой принесется в жертву кризису. Однако только те, кто может четко представить себе будущее, получают шанс в нем преуспеть.

Мы уже видим предвестники посткризисного будущего в изменениях потребительского поведения, которые приводят к изменению закономерностей спроса и восстановлению цен на акции во множестве различных секторов (см. рисунок 3).

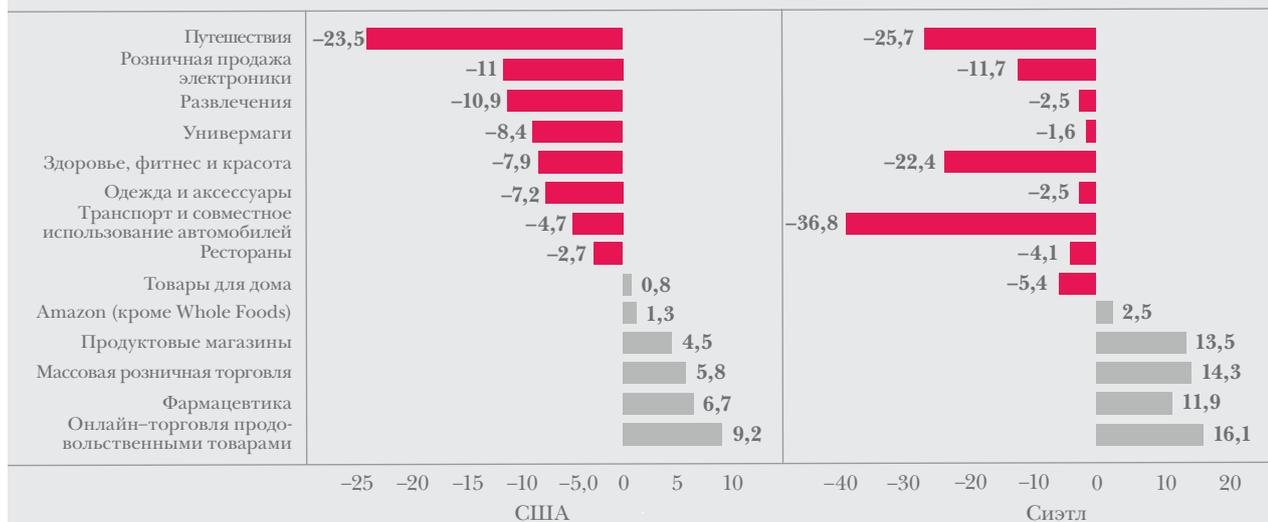
В Китае фондовые индексы всех отраслей резко и одновременно обрушились, однако после первого шока разные отрасли восстанавливались разными темпами. Некоторые, такие как транспорт и производство потребительских товаров длительного пользования, еще не вышли из кризиса; большинство уже восстановилось до докризисного уровня; а еще одна группа отраслей, таких как программное обеспечение и медицинское оборудование, уже превзошла докризисные показатели (см. рисунок 4).

Сегодня, когда мы готовимся к наступлению этого нового посткризисного мира и стараемся использовать возможности, скрывающиеся в трудностях, нам необходимо учитывать одновременно несколько движущих сил: новые уроки, новые подходы, новые привычки и новые потребности.

Кризис подобен морскому отливу — он обнажает невидимые прежде камни, которые всегда лежали на дне. Некоторые компании, вероятнее всего, возобновят работу после кризиса, не оглядываясь назад, но другие примутся тщательно анализировать *полученные уроки* и будут рассматривать их как возможность повысить собственную организационную эффективность. Они найдут способы улучшить навыки прогнозирования, научатся адаптироваться и противостоять потрясениям посредством совершенствования процессов сбора рыночной информации, оценки рисков, сценарного планирования, антикризисного управления, коммуникации, удаленной работы, перераспределения рабочей силы, обеспечения устойчивости цепочек поставок, сотрудничества между компаниями, обновления ИТ-инфраструктуры и во множестве других областей. Каждое из таких нововведений,

Рис. 3 | Дифференцированное воздействие COVID-19 по секторам

США и Сизэтл Прошлая неделя по отношению к ситуации до кризиса в декабре 2019–январе 2020 г. (изменение процентных пунктов в продажах)



Источники: данные о кредитных картах Earnest Research на 3/4/2020; анализ BCG MSP-GAMMA-CCI.

Рис. 4 | В неблагоприятной ситуации скрыты возможности

Среднее изменение совокупной прибыли акционеров по группам отраслей в Китае



Источники: Capital IQ; анализ BCG Henderson Institute.

Примечание: основано на анализе 500 крупнейших компаний Большого Китая по рыночной капитализации на 1 января 2020 г. согласно глобальному стандарту классификации отраслей; группы отраслей с высокими и низкими показателями определены по общей совокупной прибыли акционеров выше/ниже 5%.

в свою очередь, будет генерировать новые возможности для поставщиков программного обеспечения, аппаратных средств и услуг, помогающих реализовать эти задачи.

Кризис изменит и *поведение потребителей* под влиянием полученного опыта, связанного в первую очередь с ростом самосознания в сферах личной гигиены и санитарии, охраны здоровья, социальных связей, перемещений и общего уровня готовности к неожиданным экстренным ситуациям. Все это уже провоцирует повышение спроса на санитайзеры, антибактериальные чистящие средства, профессиональные медицинские консультации, медицинское страхование, товары для подготовки к стихийным бедствиям, доставку O2O (онлайн-офлайн) и множество других категорий.

Некоторые новые *модели поведения*, вынужденно сложившиеся во время кризиса, с высокой долей вероятности сформируются в привычки и останутся в обществе даже после того, как эпидемия сойдет на нет. Новой нормой могут стать удаленная работа и онлайн-шопинг, спрос на которые станет также фактором развития средств доступа в интернет,

дистанционного обучения, видеоконференц-связи, сегмента оборудования для домашнего офиса, служб доставки и др. Как компании, так и работники могут высоко оценить возможности для сокращения на постоянной основе перемещений и совместного расположения персонала, поскольку им уже пришлось освоить искусство эффективного удаленного сотрудничества.

Будут выявлены и некоторые неудовлетворенные *потребности*, которые могут стать целью инновационной деятельности. Уже сейчас мы наблюдаем, как китайские компании, у которых было больше времени на адаптацию к кризису, разрабатывают новые продукты медицинского страхования и новые бизнес-модели «онлайн-офлайн». Мы с высокой вероятностью еще увидим всплеск инноваций в сферах онлайн-шопинга, удаленной работы, медицинской информации, продукции для здоровья и гигиены, производстве чистящих средств, а также новых способах обеспечения гигиены в связи со всевозможными услугами и продуктами.

Как компаниям развиваться и определять эти новые возможности? Мы видим 6 ключевых факторов успеха:

- 1. Реализация возможностей, скрытых в трудностях.** В макроэкономике нет мистики. Экономика имеет дело с суммарными и средними значениями, а стратегия сводится к определению отклонений от таких значений. Компании, которые смогут процветать во времена кризиса и после него, убеждены, что трудности приносят с собой возможности, и ищут их. Есть свидетельства того, что потенциал существует в каждом секторе.
- 2. Умение заглянуть в будущее.** В то время как среднестатистическая компания, вероятнее всего, сосредоточится на кризисе как таковом, некоторые заглядывают вперед, ожидая неизбежного «восстановления» спроса, готовясь к потенциальной рецессии и изыскивая возможности для инноваций и переосмысления своих бизнес-моделей. Они готовы к различным сценариям, но активно определяют собственную судьбу.
- 3. Умение распознавать слабые сигналы.** Многие компании, столкнувшиеся с шоковыми изменениями спроса и хаосом в собственных цепочках снабжения, будут заняты в основном решением насущных задач. Те же, кто сможет изучить проблему на более детальном уровне, увидят, что спрос на некоторые категории растет, потребители ищут недоступные им пока товары и услуги, или что компании в их собственных или других секторах трансформируют методы ведения бизнеса. Фактически внутри вашей собственной организации вполне могут существовать различные группы, которые уже отступают от стандартных процедур, чтобы лучше справиться с новыми обстоятельствами. Те организации, которые готовы учиться, спрашивают, в чем заключаются инновации, как их можно кодифицировать и усилить. Выявление слабых сигналов означает прежде всего доступ к ним через часто обновляемые подробные данные о меняющихся закономерно-  
стях представлений, стилей поведения и спроса, а также умение очень внимательно слушать потребителей.
- 4. Дифференциация портфеля.** Многие компании рассматривают кризисы как нечто, с чем им придется мириться. Более просвещенные компании также сосредотачиваются на отдаленной перспективе и создают стратегию — т. е. выгодное конечное состояние, а также путь и план его достижения. Самые просвещенные из них делают это путем дифференциации, т. е. определения разных приоритетов и стратегий для различных частей бизнеса. В частности, они выявляют и всячески поддерживают появляющиеся точки роста.
- 5. Умение действовать быстро.** Одной из основных характеристик этой эпидемии стало то, что она развивается и меняется такими быстрыми темпами, что большинству организаций сложно за ними уследить, не говоря уже о том, чтобы продумать упреждающие действия. Чтобы не отставать от событий, нужно быть готовым к ежедневным изменениям. Однако это касается не только антикризисного управления, но и инноваций, а также развития нового бизнеса. Слабые сигналы, свидетельствующие об изменениях спроса и новых потребностях, уже существуют и ждут, когда готовые к скорой адаптации компании их распознают, интерпретируют и примут соответствующие меры.
- 6. Способность к трансформации.** Повестка долговременных изменений никуда не исчезает во времена кризиса, однако внимание компании может с легкостью переключиться на что-то иное. На самом деле долгосрочную повестку с высокой вероятностью потребуются обновить, поскольку представление о конечном состоянии могло измениться. Наши исследования позволяют предположить, что во времена кризиса процветают те компании, которые используют его

как возможность с удвоенным рвением взяться за реализацию собственных планов трансформации.

Также и на уровне общества у нас есть возможность «переизобрести» систему здравоохранения, сферу путешествий, роль технологий и наднациональных координационных институтов, таких как ВОЗ, которые играют критически важную роль в антикризисном управлении.

Для каждого бизнеса в трудностях скрываются возможности. Попытки реализовать потенциал в разгар гуманитарного кризиса могут казаться слишком прагматичными, если не сказать черствыми, но таков долг лидеров — они обязаны смотреть вперед, предвосхищать и удовлетворять потребности покупателей, обновлять свои стратегии и организационные структуры, направляя свои компании на путь процветания.