



КАК УПРАВЛЯТЬ КОМПАНИЕЙ В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ

Рич Лессер (Rich Lesser) и Мартин Ривз (Martin Reeves)

За год до начала пандемии COVID-19 мы выпустили серию публикаций под названием «Одержатъ победу на рынке 2020-х». В этих статьях мы говорили о том, как меняются основы конкуренции. Перемены, обусловленные техническим прогрессом, быстрое распространение новых технологий для обучения и замедление долгосрочных темпов роста требуют ускоренного внедрения инноваций и заставляют компании конкурировать в скорости обучения.

Мы предположили, что для этого им придется превратиться в организации гибридного обучения, объединяющие возможности ИИ и человеческого мышления, применять более эффективный подход к управлению изменениями, опираться на многообразие персонала, чтобы повышать устойчивость и разрабатывать инновации, а также создавать предприятия, которые пользуются доверием общества и имеют цель существования, позволяющую работать на благо социума, одновременно повышая финансовые показатели.

Во время пандемии COVID-19 каждой компании пришлось осознать, насколько ограничены ее способности к быстрому обучению в стремительно меняющейся среде, когда десять дней промедления могут обернуться четырехкратным ростом числа зараженных и усилением дестабилизации бизнеса и общества.

Эти императивы не отменяет даже пандемия: напротив, она выводит их на первый план. Во время вспышки COVID-19 каждой компании пришлось осознать, насколько ограничены ее

способности к быстрому обучению в стремительно меняющейся среде, когда десять дней промедления могут обернуться четырехкратным ростом числа зараженных и усилением дестабилизации бизнеса и общества. Обеспечение устойчивости перестало быть теоретической задачей: и организации, и целые страны получили болезненный урок, столкнувшись с хрупкостью жизненно важных систем, на которые они полагаются. Во время кризиса компаниям и правительствам придется продемонстрировать, что цель их существования и декларируемые ценности больше чем просто слова, сочиненные в хорошие времена.

Как распространение COVID-19 изменило приоритеты руководителей бизнеса? Пандемия коронавируса не только вывела на первый план долгосрочные меры, которые необходимы для достижения успеха в ближайшие десять лет, но и поставила перед компаниями непомерно сложную задачу: им придется обеспечить переход к росту и процветанию в условиях экономической комы, вызванной мерами по социальному дистанцированию. Чтобы получить доступ к новым возможностям в долгосрочной перспективе, нужно будет сначала пройти через очень жестокие времена. Сегодня приоритетной задачей бизнеса стало выживание, но процветание — это игра с дальним прицелом. Чтобы победить в ней, руководители бизнеса должны правильно реагировать на условия новой среды, новых клиентов и рост ожиданий со стороны общества. Только в этом случае они смогут провести свои компании через трудности.

Пандемия коронавируса также выводит на передний план нерыночные аспекты корпоративной стратегии. Устойчивые системы можно создать лишь в результате сотрудничества как непосредственно между компаниями, так и между компаниями и правительством. За время

пандемии нам по счастливой случайности удалось сократить углеродный след, притом что все попытки сделать это в прошлом заканчивались неудачей. Вероятно, после окончания карантина мы столкнемся с большими ожиданиями, связанными с резким прогрессом в этой области.

Иными словами, на смену долгосрочным мерам пришли краткие и среднесрочные императивы, связанные с победой над болезнью и перезапуском экономики, а также с формированием контуров мира после пандемии и адаптацией к нему. Вероятно, этот новый мир будет существенно отличаться от докризисной реальности. «Возврата к норме» не будет.

Как провести бизнес через трудности: пять принципов для руководителей

Мы рекомендуем бизнес-лидерам следовать пяти принципам для решения приоритетных задач в краткой и среднесрочной перспективе.

Снизить заболеваемость коронавирусом, сохранив устойчивость

Первая приоритетная задача — снизить заболеваемость, сохранив экономическую и социальную устойчивость. В настоящее время представляется, что только карантин и агрессивные меры по социальному дистанцированию способны замедлить распространение болезни. К сожалению, эти меры препятствуют движению товарных и людских потоков и на практике означают заморозку реальной экономики на продолжительный срок — ситуация, для которой почти нет прецедентов в истории. Нельзя заставлять людей делать выбор между финансовым благополучием и риском для жизни. Поэтому мы должны *взломать* этот мнимый компромисс и не только сгладить кривую болезни, но и сохранить как жизни людей, так и их источники заработка.

Нельзя заставлять людей делать выбор между финансовым благополучием и риском для жизни. Поэтому мы должны **взломать этот мнимый компромисс и не только сгладить кривую болезни, но и сохранить как жизни людей, так и их источники заработка.**

Наша надежда на победу над болезнью связана с поиском лекарств для лечения вируса и разработкой вакцин для его предотвращения, однако существующие препараты еще не прошли необходимое тестирование, а между изобретением вакцины и ее широким применением может пройти не меньше полутора лет. Мы должны агрессивно инвестировать в инновации, клинические испытания и производственные мощности, чтобы приблизить успех в этих областях.

Пока мы ожидаем появления вакцины, нам следует разработать новые подходы к борьбе с болезнью, используя уроки других стран, например Южной Кореи. Это может быть масштабное тестирование на коронавирус и антитела к нему, разработка новых моделей для стратификации риска, применение новых практик для быстрого обнаружения, отслеживания и применения ограничительных мер к зараженным. Помимо этого, необходимо создать новые инструкции, в каких случаях можно прекращать карантин и «размораживать» экономику и как реагировать на возможное возвращение болезни. Новый подход к борьбе с пандемией подразумевает беспрецедентно тесное сотрудничество и хорошую координацию всех коммуникаций между правительствами, системами здраво-

охранения и бизнесом разных стран, а также внедрение новых политических и регуляторных мер. Мы должны как можно скорее включить эти новые методы в свою практику и учиться адаптировать их в ответ на изменение ситуации.

Очевидно, что эта сложная задача станет настоящим испытанием для правительств, общества и бизнеса всех стран. Но, поскольку альтернативой этому будет экономическая кома или быстрое возвращение вируса, которое перегрузит системы здравоохранения, у нас нет другого выбора.

ЗАВОЕВАТЬ НОВЫХ КЛИЕНТОВ (И ВЕРНУТЬ ДОВЕРИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ)

Когда мы возьмем коронавирус под контроль, необходимо будет начать кампанию по завоеванию новых клиентов в посткризисном мире. Войны, эпидемии и другие социальные кризисы часто приводят к изменению отношения потребителей, их поведения и моделей спроса. Вторая мировая война привела к изобретению или ускорила коммерческое использование реактивных двигателей, радаров, пеницилина, вертолетов, самолетов с герметичными кабинами, управляемых ракет, синтетического каучука и других продуктов. Также после войны началось или ускорилось распространение коммерческой авиации, образовался бум на рынке загородного жилья, был форсирован выход женщин на рынок труда и произошли другие глубокие социальные изменения. Компаниям придется распознавать и формировать контуры новой реальности и адаптироваться к ним.

В этой ситуации сложнее всего отличить краткосрочные перемены, вызванные кризисом, от постоянных долгосрочных изменений. Компаниям придется распознавать возникающие тенденции с помощью анализа высокочастотных данных и определять их устойчивость, сопоставляя с долгосрочными трендами, анализируя причины недовольства потребителей, считывая

сигналы независимых игроков, которые экспериментируют с новыми бизнес-моделями, и быстро обучаясь на примере стран, находящихся на более поздних этапах этого цикла, например Китая и Южной Кореи. Для этого им придется быстро перейти от кризисного к более творческому мышлению.

В этих условиях уже сформировались две четкие тенденции. Первая – существенное ускорение перехода на цифровые каналы и платформы. Традиционным организациям придется в полной мере участвовать в этом переходе, чтобы не столкнуться с риском подрыва со стороны цифровых компаний.

Вторая – необходимость вернуть доверие потребителей, что само по себе будет непростой задачей. Посещение ресторана или магазина, авиаперелет или поход на концерт будут вызывать повышенное беспокойство, что может привести к понижению спроса даже после отмены мер по социальному дистанцированию. Бизнесу придется принять меры для укрепления уверенности клиентов как на уровне отдельных компаний, так и всей отрасли. Примером этому могут служить меры по повышению безопасности, которые потребовались, чтобы восстановить доверие пассажиров к авиаперелетам после терактов 11 сентября 2001 г.

УСКОРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поскольку компаниям придется адаптироваться к миру после коронавируса, они должны ускорить темпы своей цифровой трансформации. Задолго до кризиса многие организации внедряли программы цифровой трансформации, чтобы защитить свои позиции от подрывных технологий конкурентов и воспользоваться большей функциональностью цифровых бизнес-моделей с их адаптивностью, потенциалом к эволюционированию и масштабированию, производительностью и возможностью настройки под потребности компании.

Раньше компании проводили цифровую трансформацию в своем темпе и по своему усмотрению. Сейчас это должно стать первоочередной задачей.

Безусловно, у большинства крупных предприятий уже есть цифровая стратегия, описывающая создание цифровых платформ, экосистем, операционных моделей и клиентских предложений, которая опирается на использование ИИ и программу цифровой трансформации. Сейчас цифровая трансформация, которую они внедряли в своем темпе и по своему усмотрению, стала первоочередной задачей. Вспышка атипичной пневмонии, которая поразила прежде всего страны Азии, ускорила развитие электронной коммерции и способствовала подъему компании Alibaba. Пандемия коронавируса уже привела к аналогичному результату во всех странах мира. Фактически и бизнес, и потребители получили уникальную возможность привыкнуть к покупкам в интернете, удаленной работе и дистанционному сотрудничеству. Помимо этого, более высокая рентабельность онлайн-каналов будет способствовать быстрому проникновению цифровых бизнес-моделей.

Первая волна цифровой трансформации продемонстрировала, что ее внедрение сопряжено с точно такими же трудностями, как и работа с любой другой программой крупномасштабных изменений. Такие программы должны быть комплексными, нацеленными на создание стоимости, опираться не только на технологии и не ограничиваться существующими процессами и предложениями. Прежде всего, компании должны переосмыслить свою организацию, чтобы объединить преимущества человеческого мышления и искусственного интеллекта. В этом

случае они смогут динамично конкурировать в темпах машинного обучения. Необходимо обращать одинаково много внимания как на человеческий, так и на технический аспект цифровой трансформации, что подразумевает внедрение новых способов работы.

Устойчивость как конкурентное преимущество

Компании и страны должны переосмыслить операционные модели, поместив во главу угла устойчивость как основной критерий их разработки. Многие организации потратили несколько десятилетий, чтобы построить длинные, эффективные цепочки поставок с производством в странах с низким уровнем затрат и объединить их с помощью цифровых логистических инструментов. Эффективность этих цепочек измерялась такими показателями, как скорость, эффективность затрат и рентабельность. Пандемия COVID-19 продемонстрировала, что системы, созданные прежде всего для поддержания эффективности, оказываются хрупкими в условиях стресса. Это относится не только к бизнес-системам, но и к системам здравоохранения и защиты от чрезвычайных ситуаций. Результаты нашего бенчмарк-анализа показали, что многие компании планируют перестроить свои цепочки поставок, сделав их менее централизованными и более устойчивыми. Вероятно, многие страны, обнаружив свою зависимость от нескольких удаленных производителей вакцин, медицинских масок и вентиляторов, задумаются о сокращении цепочек поставок, формировании запасов на случай чрезвычайных ситуаций и увеличении автономности в критических областях, что отразится в политических решениях.

Помимо устойчивости цепочек поставок большое значение приобретает и устойчивость баланса компании. В краткосрочной перспективе это подразумевает сокращение затрат, ориентированность на наличные денежные потоки и, в некоторых случаях, поддержку со стороны государства. В долгосрочной перспективе это приведет к тому, что активные

акционеры потеряют часть своего влияния на советы директоров, а управляющие активами не смогут добиваться увеличения кредитной нагрузки и инициировать масштабный обратный выкуп акций.

Пандемия COVID-19 продемонстрировала, что системы, созданные прежде всего для поддержания эффективности, оказываются хрупкими в условиях стресса.

Несмотря на то что руководители бизнеса часто говорят об устойчивости, лишь немногие компании разрабатывают и оценивают свои критические системы и управляют ими с учетом этого критерия. Основные характеристики устойчивых систем – избыточность (наличие буферных элементов), многообразие, бережливый подход к ресурсам, адаптивность и встроенность в социум. Чтобы разработать такие системы, компании должны *думать* о бизнесе по-другому, применяя скорее биологическое, чем механическое мышление. В основе классической бизнес-стратегии лежит вопрос «Насколько хороша моя стратегия (по сравнению с другими компаниями)?». В нашем непредсказуемом, динамичном мире компании должны отвечать и на вопрос «Насколько устойчива моя стратегия, возможно ли ее адаптировать к изменениям и на сколько ее хватит?».

Мобилизация для достижения корпоративных целей во имя общих интересов
Еще до кризиса руководители бизнеса начали серьезно заниматься поисками корпоративной цели, подразумевающей служение на благо общества, внедрять принципы капитализма, соответствующие интересам всех стейкхолдеров, и стремиться к устойчивости, отвечая

таким образом на проблему глобального потепления и другие общие вызовы. В то время как государство будет поддерживать крупнейшие корпорации с помощью беспрецедентных антикризисных мер, рядовые граждане и малый бизнес столкнутся с невероятными трудностями. В этих условиях социальная значимость и общественный вклад крупных компаний попадет под пристальное наблюдение. Вероятно, общество надолго запомнит заявления и действия каждой организации в это непростое время.

Компании и правительства должны поддержать новый дух всеобщей мобилизации и совместных усилий. Перед бизнесом и обществом стоят одни и те же задачи: снижение заболеваемости коронавирусом при сохранении устойчивости, восстановление доверия потребителей в краткосрочной перспективе, глобальное потепление, рост неравенства и подготовка к будущим пандемиям в долгосрочной перспективе. Их нельзя решить, обостряя конкуренцию на существующих рынках и в рамках общепринятых принципов корпоративного управления и регламентов. Сейчас компании не в состоянии просчитать и заложить в цены дополнительные затраты на устранение внешних последствий своей деятель-

ности, а в мире недостаточно глобального руководства для решения общемировых проблем и в большинстве случаев отсутствуют надежные механизмы отслеживания общих целей.

Результаты недавнего опроса показали, что государство пользуется большим доверием, чем бизнес, но считается менее компетентным. Одновременно респонденты считают бизнес более компетентным, но испытывают к нему меньше доверия. Общество ожидает, что и государство, и бизнес изменят это положение вещей. Чтобы добиться коллективного успеха, нам нужно как компетентное и устойчивое правительство, так и бизнес, цель которого — работа на благо общества.

ВСЕ ИДЕИ, ПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ ВЫШЕ, представляют собой возможности, которые воплотятся в жизнь только в результате наших совместных действий. Никогда раньше отдача от истинного лидерства не была такой большой, как сейчас. Руководители бизнеса должны создать коллективную историю надежды и вдохновить общество на решительные совместные действия. В этом случае пандемия коронавируса станет переломной точкой и началом коллективного прогресса, а не упущенной возможностью.