



КАК ВОЕННЫЙ ПОДХОД МОЖЕТ ПОМОЧЬ ВЫИГРАТЬ БИТВУ С COVID-19

18 АПРЕЛЯ 2020 г.



Авторы: Франсуа Канделон (François Candelon), генерал Пьер де Вильер (General Pierre de Villiers), Томас Райхерт (Thomas Reichert), Николаус Ланг (Nikolaus Lang), Родольфо Чарме ди Карло (Rodolphe Charme di Carlo) и Али Кхиа (Ali Kchia)

Вызванный COVID-19 кризис оказывает сильнейшее влияние на весь мир, причем его траекторию на данный момент невозможно предсказать. Как следствие, исключительно высокая неопределенность в отношении того, что ждет нас впереди, может ослабить способность бизнес-лидеров действовать стратегически. Государственная политика — в частности, в отношении финансовых интервенций и сроков снятия ограничений в местной экономике — зачастую неоднозначна и постоянно пересматривается. Когда люди почувствуют себя в достаточной безопасности, чтобы вернуться к нормальной жизни? Как это отразится на их потребительских привычках? Приведет ли усиливающийся экономический спад к взрыву социальной

напряженности? Ответы на эти и другие вопросы будут иметь первостепенное значение для деловой среды, но они по большей части неизвестны — и это делает прогнозы принципиально невозможными.

Однако полное бездействие — проигрышная стратегия. На самом деле важно действовать оперативно. Анализ, ранее проведенный Институтом Хендерсона BCG, показал, что компании, которые раньше других начали реагировать и поддерживали диалог с инвесторами с самого начала финансового кризиса 2008–2009 годов, продемонстрировали значительно более успешные показатели по сравнению с теми, кто дожидался, пока кризис не грянет в полную силу.

Итак, каким образом компания может начать действовать как можно раньше во времена чрезвычайной неопределенности и непрерывных изменений? Нужно выделить этапы кризиса — в данном случае это период локдауна, переходный период (длящийся до тех пор, пока вспышка заболевания не будет взята под контроль) и новая норма, которая сложится после кризиса. Затем лидерам следует построить сценарии — и регулярно обновлять их, отслеживая множество показателей в реальном времени, — для использования в качестве основы при принятии решений. Также потребуются временная инфраструктура антикризисного управления. Наконец, применяя циклический подход НОРД (наблюдай, ориентируйся, решай, действуй), компания сможет реагировать на постоянные изменения в деловой среде и ускоренно усваивать полученные уроки, завоевывая преимущество перед конкурентами. Такой военный подход к антикризисному управлению может быть очень полезным, поскольку в конечном итоге это вопрос выживания.

Разработка и актуализация сценариев

Первое, о чем следует помнить при разработке сценариев в столь непредсказуемом контексте, так это о недопустимости потери фокуса из-за ненужных деталей или увлечения ложной точностью. Сценарии должны представлять собой комбинации допущений для каждого из следующих факторов, определяющих эволюцию текущего кризиса:

- **Ситуация в здравоохранении.** Необходимо оценить продолжительность, тяжесть и географию пандемии с использованием таких показателей, как ежедневные данные по новым случаям заболевания, количеству пациентов в палатах интенсивной терапии и расчетным срокам появления лекарства.
- **Влияние государственных мер.** Нужно отслеживать принимаемые правительством меры реагирования

на кризис: они будут отличаться в зависимости от страны и региона, даже провинции и штата, в которых работает компания. Индикаторами здесь могут служить рекомендации по самоизоляции, ограничения на продажу товаров не первой необходимости и предписания о временном закрытии магазинов, офисов, гостиниц, заводов и других объектов.

- **Макроэкономическая обстановка.** Следует измерять интенсивность и форму экономического шока, спровоцированного кризисом COVID-19, — например, будет ли восстановление V-образным, U-образным или L-образным. Индикаторы, на которые можно ориентироваться: уровни безработицы, инвестиций, а также частота случаев несостоятельности и банкротства. Во внимание нужно также принимать действия Центрального банка, государственные меры стимулирования и форматы финансовой поддержки бизнеса.
- **Спрос, определяемый спецификой бизнеса.** Речь идет о более детальном взгляде на динамику спроса в отдельных секторах, складывающуюся в результате эпидемии.

Для информационного обеспечения и актуализации сценариев компаниям следует создать «центр данных» — динамично обновляемую панель показателей. Она позволит рассматривать как ретроспективные, так и перспективные КПЭ по каждому из факторов в реальном времени (см. рис. 1). Ретроспективные данные, учитывающие докризисную ситуацию, помогут отслеживать траекторию кризиса и сформируют понимание базовых факторов, которые могут на нее влиять. Эволюцию спроса, к примеру, можно смоделировать как корреляцию со снижением ВВП для того или иного сектора. Перспективные ранние индикаторы, с другой стороны, будут полезны аналитикам для выявления слабых сигналов меняющейся среды — таких как восстановление спроса или новые закономерности поведения потребителей.

Рис. 1 | Обновляемые индикаторы обеспечивают актуальность сценариев



Примечание: данные по каждому индикатору будут различаться в зависимости от страны и отслеживаемой индустрии.

¹ «Восстановление» означает возврат к докризисным уровням.

² Тенденция в сопоставлении с предыдущим годом и предыдущим месяцем как показатель «здоровья» деловой среды.

Источник: анализ BCG.

Один из брендов класса люкс отслеживал тенденции в Южной Корее и Китае, где компания выявила плотную корреляцию между поисковыми запросами в интернете и увеличением объемов продаж спустя несколько дней. В результате ей удалось разработать убедительные сценарии в отношении других рынков. Этот пример подчеркивает важность применения сложных измерений и обращения к крупным наборам данных по мере их накопления. Кроме того, компании, которые в состоянии использовать аналитику ИИ, могут сразу получить преимущество.

Хотя высококачественные данные помогают принимать взвешенные решения, они никоим образом не проясняют, как на самом деле будет разворачиваться кризис и каковы будут его последствия. В какой-то момент бизнес-лидерам придется шагнуть в неизвестность и решить, как, по их мнению, будет выглядеть будущее, — а затем действовать без колебаний. Например, нужно будет сформировать экспертное суждение о том, сколько

продлится локдаун — два месяца или четыре, или появится ли вакцина в 2021 году.

Лидерам необходимо достичь полного консенсуса по «справочному» сценарию в отношении каждой из курируемых ими категорий бизнеса в каждом регионе или стране, где работает компания. Сценарий для Южной Кореи, не обескровленной локдауном, отличался бы от созданного для рынка, где этот режим уже был введен. Аналогичным образом в странах, где закрыты рестораны и кафе, продовольственные ритейлеры могут рассчитывать на высокий спрос в розничных магазинах и еще более высокий в канале интернет-продаж. Тогда как в других секторах сценарии для традиционных ритейлеров могут включать сильное падение спроса из-за введенных ограничений, что предполагает необходимость принципиально иной реакции. После установления «справочных» сценариев необходимо задать четкое стратегическое направление, как сделал бы генеральный штаб в военное время.

Важно отметить, что такие сценарии необходимо постоянно корректировать с учетом изменений внешней среды, выявленных через индикаторы в «кабине экипажа». Процесс разработки сценария должен быть динамичным, индикаторы необходимо отслеживать в режиме реального времени, используя углубленную аналитику для постоянного повышения точности и темпа обучения. Повторимся: компании, способные применять аналитику, основанную на искусственном интеллекте, будут иметь преимущество.

Сценарии для стратегических решений

Мы рекомендуем четыре принципа для того, чтобы добиться максимального эффекта от использования сценариев при принятии стратегических решений.

Формируйте стратегии, основанные на отправной точке и «справочных» сценариях организации. Компании вошли в кризис, вызванный COVID-19, с различными долями рынка, запасами средств, уровнями цифровизации и прочими характеристиками. Лидерам следует рассматривать эти факторы при

определении общего стратегического ответа. Для некоторых это может стать временем смелых шагов, например, агрессивной политики слияний и поглощений. Другие предпочтут сосредоточиться на сопротивляемости, а не на максимизации финансовых результатов. Во время четырех прошлых спадов в США за период с 1986 года лишь 44% компаний столкнулись с сокращением маржи ЕВТ и темпов роста продаж. При этом у 42% *увеличился* один из этих показателей, а у 14% возросли оба. Конечно, текущий кризис во многом отличается от этих спадов. Тем не менее компании, которые остаются здравомыслящими и смелыми, с наибольшей вероятностью в конечном итоге обгонят других.

Рассматривайте различные временные горизонты. До сих пор компании в основном фокусировались на минимизации краткосрочных потерь и корректировке методов организации работ для защиты своих сотрудников. Это необходимые, но недостаточные действия, так как последствия вызванного COVID-19 кризиса будут ощущаться еще долго. Мы считаем, что корпоративное планирование следует вести на трех временных горизонтах (см. рис. 2).

Рис. 2 | Три временных горизонта для разработки сценариев



¹ Расчетный срок до массового производства вакцины, по данным Всемирной организации здравоохранения.
Источник: анализ BCG.

- **Фаза «выравнивания кривой» (два-три месяца).** С учетом прецедента китайской провинции Хубэй, откуда началась эпидемия COVID-19, стало очевидно, что для того, чтобы вводимый правительством режим строгой изоляции сдержал эпидемию, требуется по меньшей мере два-три месяца. В это время следует сосредоточиться на охране здоровья своих сотрудников, решении проблем с нехваткой денежных средств, исключении ненужных издержек, обеспечении непрерывности деятельности, а также прочих насущных вопросах.
- **Фаза «борьбы с кризисом» (следующие один-полтора года).** Хотя пик эпидемии к настоящему времени уже, возможно, миновал, по оценкам Всемирной организации здравоохранения, вероятно, пройдет еще больше года, прежде чем станет возможным массовое производство вакцины. На этом этапе хозяйственная деятельность может быть возобновлена, следует готовиться к постепенному восстановлению после шоковых изменений спроса и предложения. Этот переходный период дает время на поиск верного баланса между повышением сопротивляемости и использованием возможностей. Лидерам следует сфокусироваться на дости-

жении более высоких результатов в сравнении с конкурентами и формировании основ для получения долговременных преимуществ на рынке.

- **Фаза «подготовки к будущему» (скорее всего, в районе конца первого полугодия 2021 г.).** Когда кризис отступит, компаниям нужно будет адаптироваться к новым моделям поведения потребителей и сосредоточиться на возможностях наращивания как валовой выручки, так и финансового результата в условиях весьма вероятного глобального экономического спада и последующего восстановления.

Используйте подход НОРД для непрерывного уточнения планов действий. Во время кризиса организациям следует обратиться к используемому военными подходу НОРД в качестве руководящего принципа деятельности. *Наблюдайте*, чтобы корректировать «справочный» сценарий на основе индикаторов из «центра данных»; *ориентируйтесь*, выявляя стратегические варианты действий в соответствии с отправной точкой компании; *принимайте решения* в соответствии с наиболее эффективным вариантом и *действуйте* быстро и сообразно ситуации (см. рис. 3). Применение этого цикла повышает темп обучения,

Рис. 3 | Использование подхода НОРД для непрерывной корректировки планов действий



Источник: анализ BCG.

который играет фундаментальную роль в подготовке к быстрым изменениям и оперативному внедрению корректирующих мер.

Чтобы компания могла быстро адаптироваться по мере возникновения необходимости в фазе наблюдения, критично наличие точных индикаторов из «центра данных» и лидеров, готовых пересматривать сценарии. Особенно важна фаза ориентации. Для получения лучших результатов компаниям необходимо заранее знать все слабые места своих планов. Стратегические ответные меры следует подвергать стресс-тестированию по множеству сценариев, включая экстремальные.

Рассмотрите сценарий, в котором, например, период локдауна длится вдвое дольше ожидавшегося, и посмотрите, что в вашем плане действий выйдет из строя первым. В военном деле, чтобы ускорить решения в фазах *принятия решений* и *действия* подхода НОРД, генеральный штаб определяет общую стратегию, а офицеры и солдаты полномочны принимать тактические решения, основываясь на поступающей в реальном времени информации. Аналогичным образом и в компаниях должна быть функция централизованного принятия решений, но при этом коллективы на местах должны сохранить способность корректировать свои действия и применять тактические ходы.

Повышайте шансы на успех, активно формируя среду. Точно так же, как армии обустроивают районы своего расположения выгодным для них образом, компании могут вести работу по формированию подходящей для них политической среды, если только это не ставит под угрозу безопасность сотрудников или потребителей — поскольку доверие является критически важным фактором восстановления. В период локдауна, к примеру, ритейлер может добиваться утверждения своего ассортимента в качестве предметов первой необходимости, разрешенных к продаже. А в переходный период компании могут

отрабатывать новые меры безопасности и совместно с регуляторами взаимодействовать по вопросам отмены ограничений, если это не подвергает риску здоровье персонала.

Например, компания, которая переориентировала свои производственные мощности на выпуск средств защиты, таких как маски или комбинезоны, способна одновременно удовлетворить общественную потребность и раньше других начать осваивать производственные методы, которые могут понадобиться в фазе «борьбы с кризисом» (в частности, сборочные линии, обеспечивающие достаточную социальную дистанцию). Следует также стремиться к установлению диалога с правительствами в целях определения контуров «новой нормы».

Формирование опорной организационной структуры

Стратегия должна быть неотделимой от процесса ее реализации. Соответственно, чтобы основанный на сценариях подход приносил результаты, необходима адекватная организационная структура. Мы рекомендуем компаниям создать два временных антикризисных подразделения, подотчетных правлению, каждое со своими приоритетами (см. рис. 4).

Первое, назовем его «разведывательно-прогнозным управлением» (РПУ), сосредотачивается на принятии стратегических решений на всех временных горизонтах. Оно напрямую подотчетно главе организации и ее правлению и действует как единый источник истины для адаптации всех сценариев, создаваемых организацией. РПУ ведет «кабиной экипажа» с динамически обновляющимися индикаторами и выполняет функции единого в масштабах компании хранилища количественных и качественных данных для анализа ситуации с COVID-19. РПУ также отвечает за разработку плана действий на переходный этап, в который могут входить переоценка приоритетов портфеля активов, меры по возврату людей на работу,

Рис. 4 | Два антикризисных подразделения для координации и выполнения сценариев



Источник: анализ BCG.

восстановление деятельности цепочек снабжения и переориентация стратегии с учетом структурных изменений в среде или возможностей, возникающих в условиях «новой нормы».

Второе подразделение, «управление по борьбе с коронавирусом» (УБК), отвечает за работу в фазах «выравнивания кривой» и «борьбы с кризисом». В рамках его полномочий находится определение неотложных мер по трем направлениям:

- **Управление персоналом.** Управление кадрами имеет критически важное значение во времена кризисов. УБК составляет методические указания по охране здоровья, предлагает схемы организации работ и готовит специальные программы для вовлечения сотрудников. Ему необходимо обеспечить признание работниками легитимности предпринимаемых действий и поддерживать атмосферу сплоченности, особенно если некоторые сотрудники вынуждены рисковать, выезжая на объекты, в то время как другие могут работать из дома.
- **Непрерывность деятельности.** УБК отвечает за приоритизацию

и защиту видов деятельности, жизненно необходимых для бизнеса. Допускается разделение на категории по признаку критичности, например, с последующей разработкой и внедрением планов действий в чрезвычайных ситуациях для наиболее приоритетных направлений.

- **Вовлечение заинтересованных сторон.** УБК должно убедить ключевые заинтересованные стороны, включая крупнейших клиентов, поставщиков и инвесторов, в том, что компания принимает правильные меры, и по мере необходимости совместно с ними разрабатывать планы неотложных действий в чрезвычайных обстоятельствах. Например, прежде чем будут сформулированы ответные меры и мобилизован персонал службы продаж, УБК следует вести систематическую работу с крупнейшими клиентами, узнавая об их потребностях.

Помимо этого, УБК также отвечает за реализацию планов действий, разработанных РПУ для этапа «борьбы с кризисом», и является последней инстанцией в отношении всех изменений, вводимых в ответ

на внезапные и непредвиденные события. Это управление также должно непрерывно координировать свою деятельность с потенциальным расчетно-кассовым управлением, отвечающим за ликвидность.

Источником вдохновения как для РПУ, так и для УБК могут служить принципы антикризисного управления, применяемые в военном деле. Им следует организовать эквивалент военных оперативных совещаний, проводимых ежедневно для информирования руководства. Высшему руководству тоже будут полезны принципы военного подхода: гасить беспокойство, вселять уверенность и завоевывать доверие через прозрачность. Руководителям компаний следует очень тщательно подходить к выбору людей, которые возглавят эти подразделения, и рассматривать кандидатов — как изнутри компании, так и извне — с опытом противостояния прошлым эпидемиологическим кризисам, таким как вспышки атипичной пневмонии или ближневосточного респираторного синдрома.

Беспрецедентная сложность и неопределенность, порождаемые вызванным COVID-19 кризисом, не должны становиться причиной бездействия бизнес-лидеров. Мы абсолютно убеждены, что

следование основанному на сценариях подходу может стать ключевым фактором успеха. Он даст компаниям возможность непрерывно наблюдать за изменениями внешней среды и на этой основе корректировать сценарии, *ориентировать* избираемые ими варианты стратегии, уверенно *принимать решения* в отношении плана действий и оперативно *действовать* в соответствии с ним. Частое повторение этого цикла повышает эффективность обучения и увеличивает как количество возможных ответов, так и их эффективность.

В сочетании с грамотно выстроенной организационной структурой корпоративного управления сценарный подход позволит компаниям оставаться здоровыми и действовать смело, эффективно и осмысленно. Однако все это не должно мешать лидерам готовиться к будущему, поскольку, когда «уляжется пыль», компании окажутся лицом к лицу с «новой нормой». Работа над долгосрочной стратегией также не должна прекращаться ни на минуту. Как сказал премьер-министр Франции Жорж Клемансо после окончания Первой мировой войны: «Мы выиграли войну, и не без труда, но теперь нам нужно выиграть мир, и это, возможно, будет еще сложнее».