



ГОТОВЫ ЛИ ВАШИ ТЕХНОЛОГИИ, К НОВОЙ ЦИФРОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ?

8 МАЯ 2020 г.

Авторы: Карали Клоуз (Karalee Close), Михаэль Гребе (Michael Grebe),
Марк Шууринг (Marc Schuurin), Бенджамин Реберг (Benjamin Rehberg)
и Мэтью Лейболд (Matthew Leybold)

СЕГОДНЯ для бизнеса единственное, что можно считать определенным, — это неопределенность. Ситуация с COVID-19 выявила острую необходимость формирования устойчивости к внешним воздействиям и развития цифровых возможностей. Предприятиям больше, чем когда-либо, нужно научиться реагировать на неожиданные и резкие изменения в своих цепочках поставок, во взаимодействии с клиентами, в том, где и как работают их сотрудники. Но многие к этому пока просто не готовы.

Эта проблема актуальна не только в период немедленного реагирования на COVID-19, но и в долгосрочной перспективе. Ожидания бизнеса, сотрудников и потребителей меняются с невероятной скоро-

стью. Хотя развитие ситуации сильно отличается по регионам и отраслям, лейтмотив везде один: компании хотят научиться чувствовать и формировать новую реальность. Что же нужно, чтобы быть конкурентоспособным в будущем? Ключевыми станут три элемента: неослабевающее внимание к действительно важным результатам, новые методы работы и грамотное использование цифровых и технологических возможностей.

Зрелые в цифровом отношении организации придерживаются этих принципов, и наше исследование показывает, что они значительно превосходят отстающих. Мы называем их бионическими компаниями, объединяющими возможности людей и технологий для достижения наилучших результатов. Эти предприятия вдохнов-

ляют на новаторство, эффективность и рост. Они лучше понимают характер своей деятельности и могут быстрее идти на радикальные перемены, необходимые в условиях кризиса. В целом они более жизнестойки.

Новая реальность, заставляющая задействовать цифровые каналы и системы удаленной работы на пределе возможностей, продемонстрировала ограниченность многих цифровых трансформаций. Многие компании до сих пор не опираются в своей работе на данные, не строят работу вокруг клиентов и не применяют принципы agile в той мере, в какой это необходимо. Они еще не вполне освоили расширенную аналитику и искусственный интеллект как ключевые инструменты для адаптации к новым тенденциям. Такие организации поставили перед собой долгосрочные цели, но сейчас им приходится справляться с непредвиденными и жизненно важными краткосрочными задачами.

Чтобы помочь компаниям подготовиться к новой реальности и стать более устойчивыми, мы разработали подход на основе четыре ключевых императивов: обеспечение непрерывности бизнес-процессов, пересмотр инвестиционного портфеля, гарантия соответствия технологической службы требова-

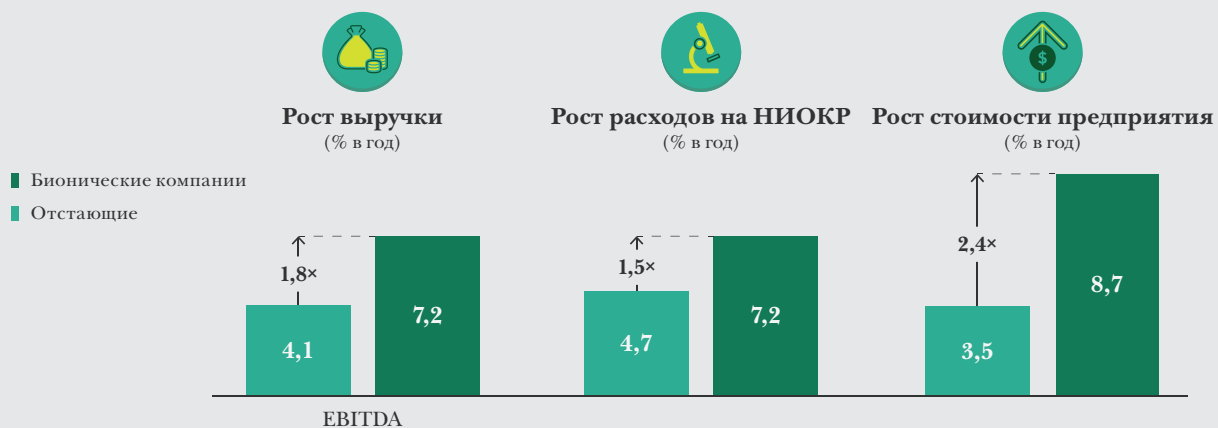
ниям будущего и создание адаптивных цифровых платформ по обработке данных и информации. Некоторые шаги в рамках данного подхода могут не соответствовать представлениям о трансформации, но в условиях COVID-19 стало понятно, что и сами правила ведения бизнеса изменились.

Цифровая зрелость повышает устойчивость

Во времена кризиса компаниям нужно получить быстрые ответы на несколько важных вопросов. Что продается? Как лучше всего взаимодействовать с клиентами? Какие слабые места у нашей цепочки поставок? Как поддержать сотрудников, работающих из дома? Однако в условиях кризиса COVID-19 многим компаниям бывает сложно на них ответить.

Мы уже наблюдали, как зрелые с цифровой точки зрения организации пожинаяют плоды своей работы. По результатам проведенного BCG исследования, охватившего более 200 компаний, лидеры цифровой трансформации добились в 1,8 раз большего роста выручки, чем отстающие, а также более чем в два раза обогнали их по увеличению совокупной стоимости предприятия (см. рис. 1).

Рис. 1 | Бионические компании опережают конкурентов по доходам, инновациям и стоимости



Примечание: в ходе исследования были проанализированы 224 компании с точки зрения роста годовой выручки (по динамике ЕБИТДА), расходов на НИОКР и стоимости предприятия с 2016 по 2018 г.

Источники: Capital IQ; Глобальная база данных DAI.

Кроме того, эти компании направляют большую долю инвестиций в такие сферы, как искусственный интеллект, обучение сотрудников новым навыкам, повышение квалификации и новые методы работы. Согласно выводам исследования, эти компании также находятся на более выгодных позициях, позволяющих воспользоваться преимуществом устойчивости, максимально используя технологии и цифровые возможности для управления бизнесом в режиме реального (или почти реального) времени, таким образом укрепляя свое положение в разгар кризиса.

Эта устойчивость может также иметь важные последствия на мировой арене. По результатам нашего исследования, Азия во главе с китайскими компаниями, выступающими в роли цифрового локомотива региона, отличается наивысшим уровнем цифровой зрелости. После пика пандемии COVID-19 китайские компании, вероятно, зададут такой темп восстановления, за которым не смогут угнаться их конкуренты из Европы и США.

Многие организации замечают, как их цифровые преобразования буксуют или не приносят ожидаемых результатов из-за разрозненности действий, устаревших технологий, недостаточных возможностей или иных факторов. В то же время целый ряд компаний уже создал крупные портфели ИТ-проектов, часть которых будет способна обеспечить дивиденды на годы вперед. Ситуация с COVID-19 усилила давление на игроков, вынудив сокращать затраты и ускорять получение доходов от инвестиций.

С практической точки зрения это означает переосмысление подхода к технологиям и трансформации: давайте приоритет решению первоочередных задач, готовьтесь к восстановлению и новой реальности и закладывайте основу для того, чтобы получить преимущество даже при неблагоприятных условиях. Вот как это можно сделать.

Обеспечить непрерывность бизнес-процессов

Технологии играют важную роль в поддержании непрерывной работы в период кризиса. Многие из тех мер, которые принимаются по необходимости, создают новые возможности и долгосрочные преимущества. Поэтому следует мыслить в двух направлениях: в первую очередь, брать в расчет организацию быстрого реагирования на вызовы, возникающие прямо сейчас, а также уделять внимание ускоренному развитию проектов, которые помогут поддержать непрерывность бизнес-процессов.

Быстрое реагирование обеспечит безопасность сотрудников и определит задачи, которыми нужно заняться прямо сейчас. Обычно они выражаются в адаптации основной инфраструктуры к поддержанию режима удаленной работы и инструментов цифрового сотрудничества (а также повышение киберустойчивости, поскольку чем больше людей работают из дома, тем больше угроз безопасности). Для многих компаний это также означает поддержку цифрового взаимодействия с клиентами, возможность установления очного контакта с которыми была утеряна, а также внедрение технологий, позволяющих улучшить коммуникацию с сотрудниками и принимать соответствующие меры в области здравоохранения и безопасности персонала. Для реализации мер антикризисного управления огромное значение будет иметь организация цифрового командного пункта.

Кризис COVID-19 также пролил свет на связь между непрерывностью бизнес-процессов и новыми подходами digital-first. Технологии становятся спасательным кругом, когда нужно реагировать на множество операционных трудностей. Одновременно дальновидные компании извлекают из технологических решений ощутимую выгоду. Например, складские технологии на основе интернета вещей (IoT) повысили прозрачность глобальных цепочек поставок, предоставляя в реальном времени данные

о каждом этапе функционального цикла, при этом позволяя быстро реагировать на изменения спроса. Способность использовать данные для обеспечения быстроты принятия решений имеет критическое значение, когда перемещение сотрудников рискованно, а количество прогулов возрастает. Бизнес-лидерам следует работать с ИТ-структурами для ускорения оценки и внедрения технологий, позволяющих поддерживать и совершенствовать ключевые процессы.

Пересмотреть инвестиционный портфель

Решив срочные вопросы и обеспечив непрерывность бизнес-процессов, нужно задуматься о дальнейшем развитии. Обычно кризисы несут одинаковые последствия: меняются потребности бизнеса, выражение «делай больше, трать меньше» становится мантрой, а необходимость стимулирует повышенный уровень инноваций. Финансовое давление часто заставляет компании сокращать ресурсы, при этом наращивая процессы создания стоимости. Может показаться, что эти тенденции противоречат друг другу, но грамотная оценка или пересмотр портфеля проектов в области ИТ может смягчить последствия кризиса и заложить основу для более быстрого и успешного восстановления.

Сейчас самое время скорректировать приоритеты на основе их ценности и затрат. Для большинства компаний условия работы резко изменились из-за пандемии, и им нужно соответствующим образом изменить свои инвестиции. Это означает сосредоточение затрат в области краткосрочных результатов и цифровых возможностей предприятия. А еще это значит, что надо действовать быстро.

Обычно традиционная расстановка приоритетов в портфеле проектов занимает несколько месяцев и подразумевает участие многих заинтересованных сторон. Но ситуация с кризисом COVID-19 требует более предметного

подхода. Небольшой комитет, который прицельно определяет ценность для бизнеса и актуальность вопросов (таких как удаленный доступ для сотрудников, надежные цифровые каналы и анализ данных для улучшения прогнозов и процедур поставок), может закончить сортировку за два этапа по две-три недели каждый.

В ходе этого процесса комитет должен обратить особое внимание на четыре группы проектов:

- **Цифровые проекты.** Многие цифровые проекты не приносят ценности, другие возникли в экономических условиях, которых больше нет. При пересмотре нужно сосредоточиться на нескольких представляющих высокую ценность цифровых проектах, которые жизненно необходимы для обеспечения потока денежных средств и восстановления. В качестве примеров можно привести новые онлайн-каналы сбыта, динамическое ценообразование, проекты по использованию данных и их анализа для управления продажами.
- **Долгосрочные проекты для замены устаревших платформ.** В большинстве компаний идет хотя бы один крупный проект по замене систем — например, системы планирования ресурсов предприятия (ERP) или управления взаимоотношениями с клиентами. Программы, которые близки к завершению, нужно продолжить, но те, где временной интервал больше, стоит внимательно пересмотреть с точки зрения двух основных вопросов. Во-первых, имеет ли проект реальную ценность для бизнеса и могут ли разработчики ускорить процесс ее генерации (например, разбив проект на ряд более мелких программ, которые принесут выгоду в краткосрочной перспективе)? Во-вторых, можно ли сократить прогнозные расходы на проект и будущие траты на эксплуатацию (возможно, скорректировав схему мотивации разработчиков,

повысить их личную заинтересованность)? Мир мог сильно измениться с момента запуска проекта. Если вы перестаете видеть его ожидаемую ценность, это еще одна причина остановить работу.

- **Проекты, позволяющие создать рабочие места будущего.** Способность поддерживать режим массовой удаленной работы становится обязательной. Во многих организациях разрабатываются разрозненные проекты по модернизации пользовательского оборудования, разработке платформ для совместной работы, обновлению функционала видеоконференций и т. д. Пора объединить эти усилия, чтобы ускорить их реализацию и обеспечить соответствие новейшим стандартам в области кибербезопасности.
- **Особо важные для деятельности проекты.** Стратегии неизбежно меняются во время кризиса, поэтому чрезвычайно важно оценить проекты со стратегической точки зрения. Если они остаются критически важными для компании, продолжайте их. Если нет — подумайте о том, как перенести и скорректировать (например, временно сократив размер команды, чтобы снизить затраты, сохраняя накопленный интеллектуальный капитал). Некоторые ранее установленные цели, такие как расширение цифровых каналов, могут стать более важными, чем когда-либо, повышая статус (и потенциально меняя сроки) связанных с ними проектов. Нормативные проекты также стоит продолжить, но проанализируйте их ненормативные составляющие (при наличии) и подумайте, не отложить ли их.

Во многих случаях корректировки портфеля проектов влияют на поставщиков. Вам нужно будет определить, кого затрагивают эти процессы, и совместно с ними обозначить новые цели и подходы. Не стесняйтесь вести переговоры: кризисные ситуации меняют условия,

ресурсы и потребности. Поставщики заинтересованы в вашем восстановлении, и им нужно будет проявить гибкость, помогая вам достичь его. В числе множества опций в этой области — продление периода использования, прекращение части объема работ и пересмотр финансовых условий.

Пересмотр портфеля может оказать незамедлительный эффект, поскольку приостановка и сокращение проектов снижают затраты. В то же время, отдавая приоритет проектам, увеличивающим ценность, вы готовите почву для скорого восстановления и долгосрочного благосостояния.

Обеспечить соответствие технологической службы требованиям завтрашнего дня

Устойчивость также определяется тем, как вы работаете и какие навыки есть в вашем распоряжении. Квалифицированные кадры в области цифровых и иных технологий — критически важный актив, и ситуация, вызванная COVID-19, лишь подкрепила это утверждение, став стимулом для резких изменений потребностей бизнеса. Однако кризис также изменил условия игры, ввиду влияния на бюджеты и приоритеты. Словом, пора переснастить вашу стратегию в области технологических кадров. Главное — внести изменения максимально точно, используя трехкомпонентный подход: поворот, ускорение и остановка.

Поворот. Вы захотите на основе имеющихся планов в отношении кадровой политики сделать упор на перспективные возможности и поддержку бизнес-стратегии, в то же время сокращая расходы. Два основных поворотных механизма в этом отношении — привлечение ресурсов и расположение.

Во время кризиса первоочередной задачей для вас будет поддержание активности поставщиков (см. врезку «Насколько устойчива ваша система подбора поставщиков?»). Но для процветания в новой

НАСКОЛЬКО УСТОЙЧИВА ВАША СИСТЕМА ПОДБОРА ПОСТАВЩИКОВ?

Поставщики обычно составляют значительную долю рабочей силы компании. Поэтому устойчивость зависит во многом от того, как поставщики и клиенты действуют и взаимодействуют. В условиях кризиса COVID-19 организации сотрудничают со сторонними поставщиками, чтобы справиться с первостепенными угрозами непрерывности бизнес-процессов, — например, закупая активы для поддержания удаленной работы. Но это только начало.

По мере стабилизации и восстановления рынков, компании должны сосредоточиться на нескольких ключевых областях, чтобы повысить устойчивость и снизить риски при взаимодействии с поставщиками:

- Проведите обучение для вашей приглашенной организации в качестве резервной рабочей силы. Укрепляйте сотрудничество с поставщиками, чтобы усовершенствовать обучение и обмен знаниями.
- Разработайте совместно с поставщиком структуру управления, способствующую быстрой координации текущей деятельности и восстановления. По мере роста рынка компаниям нужно адаптировать свои возможности.
- Пересмотрите с поставщиками планы действий в чрезвычайных обстоятельствах, чтобы опреде-

лить и устранить недостатки в отношении вопросов непрерывности бизнес-процессов и рисков третьих лиц. Эта работа может, помимо прочего, включать в себя сокращение деятельности, остановку или задержку проектов, временное смягчение соглашений об уровне обслуживания.

- Определите и внедрите план по перестройке ИТ-инфраструктуры для реагирования на рост спроса.
- Оцените применимость других вариантов поставок услуг, таких как альтернативы «программное обеспечение как услуга», инструменты на основе искусственного интеллекта и роботизированная автоматизация процессов.
- Мотивируйте поставщиков в областях, которые будут ключевыми во время восстановления, например, определяя новые параметры и пересматривая условия контракта для включения гибкости предоставления услуг и устойчивости привлечения ресурсов.

Все эти действия требуют сотрудничества между компаниями и провайдерами. Кризис закончится, а тесное взаимодействие должно сохраниться надолго. Привлечение сторонних ресурсов по-настоящему устойчиво, только когда обе стороны стремятся к этому.

реальности также необходимо более глубоко проанализировать модель привлечения ресурсов. Идея в том, чтобы развивать кадры внутри компании и поощрять инновации (путем внутреннего подряда в сфере, наиболее близкой к предмету вашей интеллектуальной собственности), в то же время снижая затраты в областях,

менее тесно связанных с вашим конкурентным преимуществом (путем привлечения сторонних ресурсов на более общие работы). Максимально используя новые методы работы (такие как agile-подход и DevOps), а также искусственный интеллект и машинное обучение, многие компании смогут выполнить

ту же самую работу, что и подрядчики, сократив количество задействованных сотрудников на 20–40%.

Расположение может быть еще одним мощным рычагом, позволяющим сбалансировать доступность кадров и затраты. Вследствие кризиса, вызванного COVID-19, многие компании существенно переосмысливают свои стратегии по местоположению, стремясь обеспечить доступ к необходимым талантам и услугам, где бы они ни находились. Это замечательная возможность выйти за рамки обычного общего центра обслуживания, с его низкооплачиваемыми должностями низкого уровня, и создать вместо него технологический хаб, который развивает местные кадры и выгодно использует их, обеспечивая руководство, карьерные перспективы и кураторство.

Хотя концентрация на подборе и удержании кадров во время кризиса кажется нелогичной, это ключевая задача. Другие компании, включая многие стартапы, могут в это время потерять ценных сотрудников. С другой стороны, на многих рынках борьба за незаменимых работников быстро разгорится с новой силой во время периода восстановления.

Ускорение. Вам также следует активизировать усилия по наращиванию ключевых навыков, потенциала и эффективных мер. Возглавляют список планы в области цифровых технологий, искусственного интеллекта и аналитики, облачных сервисов и киберустойчивости. Сейчас, как никогда, освоение основ цифровых преобразований и данных компании является источником конкурентного преимущества. Поэтому помимо использования ключевых знаний и опыта внутри компании и привлечения лучших талантов извне, вам нужно значительно активизировать обучение и повышение квалификации людей, которые знают вашу компанию лучше всех, — ваших работников. Наиболее успешные кадровые стратегии заключаются в том, чтобы найти правильный баланс между наймом и развитием.

Повышение квалификации не должно выражаться в форме школьных уроков или традиционных программ. По нашему опыту, самый эффективный способ обучения — это практическая работа над реальными проектами с фокусом на развитие навыков. Программы повышения квалификации наиболее успешны, когда они следуют правилу «10/20/70»: 10% теории, 20% наставничества и 70% работы над проектом. Поскольку чрезвычайно важно правильно сопоставить сотрудника с задачей и наставником, вам нужно свести воедино планирование в области кадров и стратегий рабочей силы с вашим управляющим портфелем, чтобы согласовать содержание, состав исполнителей и подбор партнеров.

Кроме того, назрела необходимость ускорения в области новых методов работы, инфраструктуры, готовой к сотрудничеству, и перехода к облачным сервисам. Еще до кризиса COVID-19 бионические компании доказали, что инвестиции в этой сфере выгодны. В посткризисном мире ROI будет еще больше.

Остановка. Кое-что нужно будет остановить. По нашему опыту, от 25 до 60% технологических кадров занимаются косвенной работой — координацией и другими руководящими и административными заданиями, которые излишни или сами по себе не создают ценность. Составив схему текущих ролей, навыков и операций, вы сможете определить виды деятельности, которые надо устранить. Это позволит вашим сотрудникам сосредоточиться на том, что способствует повышению ценности, и сделает работу по-настоящему эффективной.

И наконец, хотя планы в области кадров обычно рассчитаны на горизонт в три-пять лет, вам нужно разработать несколько сценариев использования рабочей силы на шесть-восемь месяцев. Учитывая неопределенность будущего, планирование с использованием сценариев может предложить вам ряд вариантов, более тесно связанных с развивающимися ситуациями, ограничениями и требованиями.

Создать масштабируемые и адаптивные цифровые платформы

Чтобы добиться устойчивости, необходимо использовать адаптивные технологии и иметь быстрый доступ к данным. Цифровые лидеры уже проложили путь в этой сфере: когда вы поощряете гибкость и принятие решений на основе данных, вы можете воочию наблюдать за тем, что происходит с вашими клиентами и процессами. В результате появляется способность быстрее реагировать на ситуации. Проблема в том, что многие крупные компании сосредоточены на глобальных планах и не уделяют внимания реальному созданию стоимости. Они часто стремятся к крупномасштабной модернизации своих основных бизнес-систем, которая начнет приносить ощутимую выгоду или повышать адаптивность через несколько лет.

Более эффективный подход основан на трех ключевых принципах: постепенное и прагматичное наращивание прецедентов использования данных, которые влияют на результаты деятельности, создание надежного механизма доступа к данным, модернизация архитектуры с помощью целевых инвестиций.

Идея состоит в том, чтобы определить, как использовать данные для удовлетворения критических потребностей в ближайшей перспективе, а затем применять эти прецеденты использования на пути к своей цели в мире современных технологий. Таким образом, вместо того чтобы ждать торжественного запуска, вы начинаете видеть преимущества и накапливать важный потенциал с самого начала.

В центре этого подхода — модулярная цифровая платформа (DDP) — универсальная архитектура, объединяющая приложения, технологии и данные для быстрой масштабируемой реализации бизнес-сценариев. Важно отметить, что DDP отделяет, или «освобождает», данные из соответствующих приложений, создавая отдельный содержательный слой, упрощающий обмен

и использование информации. Таким образом, становится легче разрабатывать цифровые сервисы по мере необходимости.

DDP также позволяет вам отделить сценарии использования с высокими результатами от трансформации вашей прежней основной ИТ. Это разделение чрезвычайно важно. Во многих компаниях замедляется темп развития из-за того, что они за многие годы добавили в структуру сотни или тысячи систем, и эти разрозненные среды никак не способствуют активным изменениям или устойчивости. DDP позволяет вам быстро получить бизнес-результаты, которые наиболее важны (будь то повышение выручки, снижение затрат или поддержка новых методов работы). А параллельно этому идет трансформация вашей прежней системы.

Можно добиться еще большей гибкости, используя интерфейсы API и микросервисы для последовательного и стандартизированного расширения DDP. Вместо того чтобы создавать каждое приложение и службу с нуля, вы можете использовать существующие компоненты, ускоряя получение результата и понижая сложность. На самом деле упрощение вашей системы данных и приложений — это важная и легко достижимая задача при развитии новых цифровых служб. За долгие годы большинство компаний накопили значительные технологические долги — дополнительные работы и затраты на использование целого ряда усложненных без необходимости, излишних, устаревших и неактуальных решений. При разработке новой, более эффективной платформы от многого из старого наследия можно избавиться.

Конечно, этот подход работает лучше всего, когда вы определяете правильные возможности и расставляете приоритеты. Чтобы решить, с чего начать, сосредоточьтесь на областях, которые наиболее важны для образования ценности с точки зрения бизнеса. Для компаний в секторе B2C хорошей точкой отсчета будут цифровой марке-

тинг и таргетинг. Кризис, вызванный COVID-19, выявил и обострил проблемы, с которыми сталкиваются многие организации: малый или уменьшающийся объем продаж, неповоротливые процессы проведения кампаний, данные, разбросанные по приложениям и подразделениям, – и это только небольшая часть. Тщательно спланированный сценарий, максимально использующий данные для выявления предпочтений и моделей поведения клиентов, может помочь компаниям уйти от прямолинейного маркетинга в сторону более своевременных и индивидуальных сообщений и акций. Появится возможность точнее определить и классифицировать существующих и потенциальных клиентов и обращаться к ним, разработать систему всестороннего изучения потребителей и ввести данные для автоматизированных процессов. Некоторые сценарии использования в маркетинге уже ведут к значительному росту выручки.

Для компаний в секторе B2B приоритетом должна стать прозрачность абсолютно всей цепочки поставок. Многие крупные промышленные предприятия, телекоммуникационные компании и другие организации работают с разветвленными цепочками поставок, которые сложно быстро и точно отследить. Данные часто охватывают множество систем и нередко разобщены, что может привести к задержкам или несогласованности в попытках построить общую картину. Связав слой данных DDP с существующей системой ERP и другими бизнес-системами, компании могут собрать, отобразить и согласовать данные по цепочкам поставок, опираясь на единый источник информации в режиме реального времени. Они также могут быстро выявить ошибки и препятствия, а также методы их устранения.

Некоторые передовые практики помогают произвести плавный переход к DDP. Первостепенное значение здесь имеет

продуманное управление данными, которое сейчас находится среди наименее зрелых из 36 параметров в Digital Acceleration Index BCG.

Еще один важный шаг – пересмотр деятельности в области развития. Так, к примеру, используя малокодовую среду разработки приложений, вы можете внедрять решения быстрее, при этом получая нужный вам уровень кастомизации. Кроме того, следует перейти на облачную инфраструктуру по мере создания DDP, отказываясь по возможности от традиционной инфраструктуры. И, что особенно важно, разработать свои собственные решения выше уровня данных в соответствии с новейшими результатами исследований в областях кибербезопасности и устойчивости.

Кризисы развиваются в своем собственном темпе, не подстраиваясь под нас. Они безжалостно сеют неопределенность и ломают все на своем пути. В условиях кризиса устойчивость – это необходимость для бизнеса и, все чаще, стратегическое оружие, подкрепленное цифровым потенциалом. В то время как другие компании стоят на месте (или еще хуже), вы можете поддержать сотрудников, приспособиться к меняющимся обстоятельствам и ускорить восстановление. Неопределенность сохранится надолго после окончания кризиса, вызванного COVID-19, но вы можете к ней подготовиться, а также обеспечить быстрое и гибкое реагирование на любые внешние условия.

Благодарность

Авторы хотели бы поблагодарить за ценный вклад в этот материал следующих коллег по BCG: Ванессу Лион (Vanessa Lyon), Хайнера Химмельрайха (Heiner Himmelreich), Раджива Гупты (Rajiv Gupta), Рут Эбелинг (Ruth Ebeling), Ориол Соланс (Oriol Solans) и Томаса Боне (Thomas Bohne).