



РОЛЬ ДОВЕРИЯ В ВОССТАНОВЛЕНИИ ЭКОНОМИКИ ПОСЛЕ COVID-19: УРОКИ АЗИИ

11 АПРЕЛЯ 2020 г.



Авторы: Франсуа Канделон (François Candelon), Маркос Агиар (Marcos Aguiar), Том Райхерт (Tom Reichert), Дж. Т. Сюй (JT Hsu), К. Дж. Ли (KJ Lee), Майкл Мейер (Michael Meyer), Сантино Лаканна (Santino Lacanna) и Мидас де Бондт (Midas De Bondt)

CCOVID-19 РАЗРУШИЛ ПРИВЫЧНЫЕ уклады жизни общества по всему миру. Однако рано или поздно фаза сдерживания кризиса закончится, и в центре внимания окажется восстановление экономики. Этот переходный период может занять до года до полутора, поскольку многое будет зависеть от разработки вакцины или массовой иммунизации. В это сложное время придется балансировать между кризисом системы здравоохранения и экономическим кризисом. Максимум внимания нужно будет уделить последствиям для экономики. Чтобы ограничить продолжительность и глубину экономического спада в течение этого переходного периода, потребуются непрерывная работа. Мы считаем, что важнейшую роль в этом процессе будет играть доверие.

Ряд важных уроков о формировании доверия может преподать опыт Востока. Чему именно западным странам стоит поучиться у Азии? Многие указывают на цифровые приложения, которые, несомненно, подтвердили свою эффективность. Однако, хотя «цифра» и ИИ могут быть сильными сопутствующими факторами, для установления доверия нужно нечто большее, чем просто приложения. Рассмотрим три азиатские страны, которые смогли сохранить экономическую активность, одновременно ограничивая распространение вируса: Южную Корею, Тайвань и Сингапур. Хотя мы с уверенностью не можем предсказать ни то, как будет протекать эпидемия, ни ее последствия, эти страны до сих пор демонстрируют примечательно успешные результаты. Поскольку

в Южной Корее и на Тайване действуют сходные демократические системы и все три страны уважают неприкосновенность персональных данных, мы уверены, что эти уроки окажутся актуальными для западных государств.

Доверие необходимо

COVID-19 проверяет на прочность не только системную устойчивость, но и способность экономических субъектов, институтов, правительств и обществ к адаптации в целом. Доверие при этом является основой для достижения системной координации и слаженной коллективной работы. Что, в свою очередь, может способствовать формированию стилей поведения, которые, хоть и не вписываются в представления о комфорте, необходимы для ускорения восстановления экономики.

Доверие является необходимым условием для того, чтобы организации смогли возобновить работу (например, **поставки**). Людям нужно вернуться на рабочие места, но они, скорее всего, не сразу поверят, что это безопасно. Для обеспечения заботы о здоровье сотрудников стоит применять такие меры, как контроль температуры и социальная дистанция. Доверие также имеет важнейшее значение для восстановления потребительского

спроса. Мест, связанных с повышенным риском заражения, таких как театры, рестораны и самолеты, возможно, будут избегать еще некоторое время. Системы бронирования, учитывающие требования к социальной дистанции (например, оставляющие при покупке билетов незанятыми соседние кресла), могут снизить обеспокоенность в отношении этих активностей. Наконец, доверие будет иметь огромное значение для восстановления деятельности некоторых системообразующих институтов. Взять, к примеру, общественный транспорт, столь необходимый для перемещения большинству людей. Поскольку транспортные системы, как правило, перегружены, могут возникнуть сомнения относительно целесообразности возвращения к привычной рутине. Ограничение загрузки в этом случае может способствовать восстановлению доверия пассажиров.

Как повысить доверие во времена COVID-19

Мы понимаем доверие как *ожидание, что целевой агент, которому оказывается доверие, будет выполнять обещания и/или вести себя в соответствии с ожиданиями или согласованными общепринятыми нормами.* Доверие определяется рядом элементов, которые мы организовали в четыре кластера (см. рисунок).

Рис. 1 | 4 ключевых фактора доверия в условиях кризиса COVID-19



Источники: анализ, выполненный Институтом Хендерсона BCG.

Выбор комбинаций этих факторов будет играть важнейшую роль в восстановлении после кризиса. Чтобы понять, какое значение они будут иметь, задайте себе следующие вопросы:

- **Прозрачность.** Организуется ли доступ к данным и информации на должном уровне детализации и своевременно?
- **Безопасность / конфиденциальность данных.** Достигнут ли компромисс между доступом к данным и безопасностью / конфиденциальностью?
- **Надежность / убедительность.** Поддерживается ли баланс между обязательствами и ориентированной на будущее коммуникацией с одной стороны, и рисками неполного выполнения обещаний – с другой?
- **Близость / доверительность.** Найден ли баланс между способностью положиться на общество и способностью отдельных людей вести себя рационально?

От ответов на каждый из этих вопросов могут зависеть оценки существующих уровней доверия. Что еще важнее, они помогают понять, что именно необходимо улучшить.

Маловероятно, что восстановление экономики произойдет в формате Большого взрыва. Наиболее реалистичным сценарием представляется поэтапный и дифференцированный подход – некоторые виды деятельности восстановятся раньше других, в зависимости от готовности и критичности. Управление таким переходом – задача нетривиальная, ведь даже сами понятия «критичности» и «готовности» весьма противоречивы.

Ключевыми агентами в этих процессах являются бизнес и институты. Перед ними стоит задача планировать, осуществлять, отслеживать и корректировать восстановление. Правительства, в свою очередь, будут играть заметную роль с учетом своей основной им функции «метакоордина-

торов», способных определять поведение других агентов. Таким образом, мы начнем с уроков для правительств, а затем рассмотрим примеры, с которыми полезно было бы ознакомиться бизнесу.

Уроки Азии

1. Прозрачность

Нужно стремиться к прозрачности и открытости данных о распространении вируса, предоставляемых в режиме реального времени.

Западные правительства в основном сосредотачиваются на проведении ежедневных пресс-конференций или публикации статичных карт о распространении вируса на уровне отдельных городов. Хотя такие формы коммуникации оказались весьма полезным средством информирования людей, цифровые приложения могут повысить прозрачность еще больше. Здесь, несомненно, необходим компромисс с конфиденциальностью персональных данных, однако можно добиться многого, не подвергая персональные данные риску.

Рассматриваемые нами азиатские страны предоставляют широкий спектр различных вариантов. Все они публикуют в реальном времени подробные карты заражения, что повышает доверие людей в незатронутых регионах. Южная Корея даже показывает детальное перемещение людей с подтвержденным заболеванием после постановки диагноза, а в Сингапуре приложения, работающие на Bluetooth, позволяют с высокой точностью отслеживать контакты. Как отметил заместитель министра иностранных дел Южной Кореи Ли Тэ Хо (Lee Tae-Ho), «доверие можно завоевать и поставить себе на службу только через полную открытость и прозрачность».

По правде говоря, важную роль сыграло обучение на собственном опыте, в том числе для стран Азии. Когда в 2015 году в Южной Корее разразилась эпидемия ближневосточного респираторного

синдрома (MERS), уровень прозрачности был ниже. Поскольку в тот раз большинство случаев заражения имели место в больницах, не было повода ни для паники, ни для замедления экономики. Тем не менее в конечном итоге именно это и произошло, когда люди потеряли доверие из-за отсутствия прозрачности.

Важно пристально отслеживать точку разворота и оперативно давать обратную связь бизнесу и гражданам.

Чтобы восстановление экономики шло успешно, и организации, и люди должны иметь возможность строить планы. Для этого им необходимо понимать текущую динамику ситуации в экономике и обществе в целом.

Представьте себе ресторан, которому разрешено снова открыться через 14 дней и которому нужно разместить заказы у поставщиков. Сейчас во многих западных странах в условиях локдауна такая задача практически невыполнима. С учетом неопределенности, которая будет характеризовать процесс восстановления на протяжении многих месяцев, точная и открытая информация, поступающая в режиме реального времени, имеет важнейшее значение. Обычные показатели (например, ВВП) будут запаздывать, так что следует предусмотреть наличие четких сигналов раннего оповещения. Например, в случае с Китаем сведения о потреблении угля и загруженности транспортных сетей используются в качестве ранних сигналов восстановления экономической активности. Такие упреждающие индикаторы имеют важнейшее значение для формирования доверия к планам и направлениям работы, задаваемым бизнесом и правительствами.

2. Безопасность / конфиденциальность данных

Необходима динамическая настройка баланса между открытостью и безопасностью / конфиденциальностью данных.

Естественно, необходимо выдерживать баланс между открытостью, с одной стороны, и безопасностью / конфиденциальностью данных — с другой, с учетом специфических обстоятельств кризиса COVID-19. Еще не поздно извлечь уроки из пика пандемии для улучшения результатов в период восстановления. Экстренная корректировка нормативно-правовой базы по защите персональных данных может быть полезной, но применять ее следует с осторожностью.

В Южной Корее, к примеру, цифровые приложения предоставляют жителям по-настоящему широкие возможности. Как следствие, они делятся информацией даже в большем объеме, чем этого требуют добровольно устанавливаемые программы. Здесь мы видим пример того, что баланс может сместиться в сторону большей прозрачности без нарушения основ доверия. Очевидно, что во времена эпидемии люди проявляли готовность отчасти поступиться конфиденциальностью персональных данных, однако они шли на это осознанно, получая взамен еще больше открытости, и на условиях установления четких сроков, по истечении которых такой более гибкий режим защиты персональных данных перестанет действовать. После кризиса они по-прежнему останутся полноценными хозяевами своих данных (например, в Южной Корее действует право на забвение).

В западных странах такое динамическое изменение баланса между прозрачностью и конфиденциальностью невозможно, и это определенно минус. При этом в Европе и США операторы связи раскрывают (обезличенные) данные для отслеживания перемещений людей. К примеру, в одном из парков Нью-Йорка с помощью такой информации было выявлено несанкционированное скопление народа. Однако тут осторожность не повредит: когда баланс сдвигается слишком сильно, это может принести колоссальный ущерб. Доверие людей будет подорвано еще сильнее, и они станут принимать меры к тому, чтобы их нельзя было отследить

(например, оставлять телефон дома, не сообщать о симптомах и т. д.), — это окажется настоящей катастрофой с точки зрения сдерживания эпидемии.

3. Надежность/убедительность

Необходимо последовательно сообщать как хорошие, так и плохие новости и избегать невыполнимых обещаний.

Привлечение экспертов играет важнейшую роль в достижении убедительности. Однако западные страны сумели мобилизовать профильных экспертов примерно в той же степени, что и азиатские государства. Мы считаем, что основное различие между ними заключается в непоследовательности транслируемой информации, что вредит убедительности и создает ощущение ненадежности.

В большинстве стран Запада правительства в своей риторике прошли путь от простых рекомендаций до локдауна менее чем за неделю. Для многих этот резкий разворот государственной политики произошел в середине марта, когда первые последствия распространения вируса уже были очевидны. Такие кардинальные перемены в коммуникации неизбежно вредны с точки зрения убедительности. На другом краю спектра находятся многие азиатские страны, которые с самого начала откровенно говорили о серьезности кризиса. Коммуникация в реальном времени о том, что идет хорошо, а что — не очень, играет решающую роль в поддержании доверия на высоком уровне.

Многие правительства настаивали на том, что маски неэффективны, если у человека нет явных симптомов. Хотя истинная цель подобных заявлений заключалась в попытках сохранить эти средства защиты для работников здравоохранения, в некоторых случаях люди отнеслись к ним скептически, что подорвало доверие со стороны населения.

Последовательность и правдивость коммуникации имеют решающее

значение для ее убедительности. Правительствам следует относиться к людям как к партнерам в проводимой работе. На самом деле стремление подсластить пилюлю не помогает: специалист по коммуникации в условиях кризиса Арьен Бойн (Arjen Bojn) предупреждает, что следует избегать «патерналистского порыва “оградить детей от плохих новостей”», вместо этого он советует относиться к людям «как к взрослым, которым предстоит долгая и упорная работа».

Важно планировать и реализовывать поэтапное и дифференцированное восстановление.

Поэтапный и дифференцированный подход уже подтвердил свою полезность во многих азиатских странах на этапе сдерживания. Сингапур, к примеру, с самого начала шел по пути постепенной эскалации мер. Ограничения на передвижения вводились в несколько этапов с соответствующими уведомлениями, причем школы оставались открытыми в течение долгого времени, и логика, лежавшая в основе такого решения, была широко разъяснена. Благодаря тому, что с самого начала поддерживался стратегический баланс между охраной здоровья людей и поддержкой экономики, бизнес, общество и экономика со временем смогли адаптироваться. Лишь 7 апреля 2020 года, более чем через 70 дней после первого подтвержденного случая, были приняты более строгие ограничительные меры. До сих пор Тайваню и Южной Корее даже удавалось избегать локдауна.

Планирование должно прояснять ситуацию не только на ближайшие несколько дней/недель, но и на более долгий срок. Некоторые страны уже ослабляют ограничения и отводят около одной недели на реализацию мер. Это правильный первый шаг, однако потребуются больше ясности в отношении послаблений и еще более длительные сроки.

4. Близость/доверительность

Необходимо культивировать чувство общности, поскольку действия, рациональные с точки зрения отдельного

человека, не будут оптимальными для общества: решение «дилеммы заключенного».

Наращивание масштабов принимаемых мер будет успешным при условии дифференциации, когда отдельные сектора и виды деятельности восстанавливаются раньше других. Строгое контролирование процесса формирования такой среды, скорее всего, окажется практически невозможно. С одной стороны, для кого-то рациональным решением будет остаться дома еще на неделю, даже когда указания изменятся, что вряд ли станет помехой быстрому восстановлению. С другой стороны, кто-то может предпочесть выйти на работу даже тогда, когда указания, направленные на сдерживание эпидемии, предписывают оставаться дома. Более того, действия, предпочтительные для отдельного человека, могут прямо противоречить поведению, оптимальному на основании соображений общественного блага.

Эта «дилемма заключенного» может быть решена посредством повышения степени доверия между участниками процесса, а в данном случае — между целыми группами населения. Такое доверие может сдвинуть баланс с приверженности строгим правилам и индивидуалистским стилям поведения в сторону более динамичного режима. В качестве примера можно обратиться к опыту Тайваня и Южной Кореи. Хотя в отношении людей, у которых диагностирован вирус, вводятся жесткие ограничения, большинство прочих мер остаются мягкими. Свойственное людям чувство общности настраивает их на ответственное поведение. Приведенный выше пример того, как люди раскрывали больше информации, чем требовалось, релевантен и в данном случае.

Чувство общности выходит за пределы альтруистических представлений. Приоритизация долгосрочных последствий относительно краткосрочных выгод может фактически согласовать стимулы, значимые для общества, со стимулами, воспринимаемыми как существенные

отдельными людьми. Разъяснение принципа «в конце концов, если экономика не справится, я тоже пострадаю» может помочь правительствам в проводимой ими работе.

Бизнесу необходимо дополнять действия правительств

Не подлежит сомнению, что бизнес также является важнейшим действующим лицом процесса восстановления, и ему также следует учиться. Прежде всего, следует дополнять и поддерживать действия правительств, описанные выше, поскольку для оптимального результата требуется согласованность усилий. Однако передовая практика на этом не заканчивается.

Повышение доверия работников

Чтобы заручиться доверием работников, их безопасность необходимо ставить превыше всего. По возможности минимизируйте физические контакты. Прекрасным примером такой работы является Taiwanese Semiconductor Manufacturing Company (TSMC). Еще до Нового года по лунному календарю компания ввела обязательное измерение температуры, и людям с повышенной температурой предписывалось находиться на самокарантине в течение 14 дней.

Еще один пример показывает важность скорейшего принятия мер сверх абсолютно необходимых. SKT, крупный южнокорейский оператор связи, очень быстро ввел гибкий режим работы для всех сотрудников. С учетом того, что все конгломераты вскоре последовали его примеру, руководство SKT сделало важный шаг к завоеванию доверия работников.

Повышение доверия клиентов

Предпочтения клиентов изменятся как минимум на время (например, популярными станут покупки через интернет) — и, вероятно, некоторые из них сохранятся

навсегда. Помимо этого, волатильность поведения станет новой нормой, что лишь усилит неопределенность. Так что компаниям придется быстро «переключать передачи». Хорошим примером таких действий является политика тайваньского производителя электроники ASUS. Продлевая гарантию на свои продукты, сроки которой истекают во время кризиса, компания завоевывает доверие клиентов, которое останется с ней и после того, как все закончится.

Еще один интересный пример из Тайваня относится к индустрии ритейла. С самого начала кризиса людям измеряли температуру на входе в торговые центры. Вместо того чтобы совсем закрыться, ТЦ приняли сознательное решение — по согласованию с правительством — продолжить работу. Хотя температуру измеряют по эпидемиологическим сообщениям, это также позитивно отражается и на доверии. Потребители продолжили посещать торговые центры — хотя и менее активно, — поскольку доверие к располагающимся в них организациям сохранилось на высоком уровне.

Повышение доверия партнеров по цепочке создания стоимости

Неопределенность будет играть важную роль и с точки зрения создания стоимости. Так что крайне важно оптимизировать цепочку создания стоимости на самых ранних этапах для повышения ее сопротивляемости. Например, один азиатский производитель лапши быстро переориентировался на торговлю через интернет, магазины меньшего формата и цифровизацию, при этом ежедневно корректируя планы предложения и спроса. Применяя такие меры и обеспечивая грамотную коммуникацию, компания сделала ситуацию более комфортной для всей цепочки поставок.

Еще одним ярким примером поддержания уверенности в цепочке создания стоимости является Samsung, которая выделила более 2 млрд долл. США

на ссуды поставщикам, пострадавшим от вызванного COVID-19 кризиса. Они предоставляются на беспроцентной основе или под небольшой процент. Такие действия не только вызывают доверие со стороны партнеров по цепочке создания стоимости в нынешние сложные времена, но и сохраняют его на будущее.

Уроки Азии показывают, что как правительствам, так и организациям необходимо уделять вопросу доверия больше внимания. Всемирное использование цифровых приложений будет абсолютно необходимым. Технологии вездесущи: от доступа к информации, обеспечивающего прозрачность и близость, через аналитику и политику уважения к безопасности и конфиденциальности данных до эффективных действий, гарантирующих убедительность и надежность.

Однако для установления доверительных взаимоотношений одной «цифры» недостаточно. Приложения, в которых взаимодействуют друг друга цифровые технологии и нецифровые методы, — вот путь, позволяющий в полной мере реализовать их потенциал. Совершенно необходимо будет честно признать ограничения как технологий, так и управления и их зависимость от доверия. Так что факторы, позволяющие заручиться доверием, должны стать частью процесса как принципы планирования интервенций, ориентированные на безопасное ускорение перезапуска экономики.

Восстановление после COVID-19, вероятнее всего, будет происходить постепенно и дифференцированно, и для этого необходимо будет предоставить всему населению возможность самостоятельно принимать децентрализованные решения, исходя из индивидуальных обстоятельств. Правительства и бизнес играют основную роль в этом процессе, и, чтобы внести свой вклад, им необходимо действовать быстро и применять на практике уроки доверия, полученные благодаря странам, которые их опережают.