



# МИР ПОСЛЕ COVID: КАКИМ ОН БУДЕТ

3 АПРЕЛЯ 2020 г.

Мартин Ривз (Martin Reeves), Филипп Карлссон-Шлезак (Philipp Carlsson-Szlezak), Кевин Уитакер (Kevin Whitaker) и Марк Абрахам (Mark Abraham)

**С**COVID-19 и политика сдерживания, призванная контролировать его распространение, изменили и то, как мы работаем, и то, что мы потребляем. История показывает, что такие перемены не всегда оказываются преходящими – кризисы могут радикально трансформировать и наши убеждения, и наше поведение. Итак, как же компаниям готовиться к жизни в мире после кризиса вместо того, чтобы затаиться и ждать, когда вернутся былые времена?

Давайте прежде всего рассмотрим, как глубокий социальный кризис формирует настроения и модели поведения. Масштабные дестабилизирующие события могут стать причиной фундаментальных сдвигов в социальных настроениях и убеждениях, которые, в свою очередь, открывают дорогу новой политике, новым методам работы, новым запросам и моделям поведения потребителей; в некоторых случаях эти обновленные парадигмы закрепляются надолго (см. рис. 1).

## Исторические примеры перемен, спровоцированных социальными кризисами

Некоторые историки утверждают, что именно «черная смерть», убившая от 25 до 30 миллионов человек в Европе XIV века, привела к концу феодализма и крепостного права и открыла путь для эпохи Просвещения, поскольку баланс сил сместился в сторону сильно поредевших трудовых ресурсов. Мы можем без преувеличения сказать, что чума определила путь развития европейской истории<sup>1</sup>.

Или взять к примеру влияние Второй мировой войны на участие женщин в трудовой деятельности. Поскольку значительная доля трудоспособного населения была занята непосредственно военными действиями, женщин поощряли к работе на «трудовом фронте», для чего вводились специальные меры по преодолению социальных (а порой и правовых) барьеров. После войны

Рис. 1 | Кризисы часто приводят к долгосрочным переменам



Источник: Институт Хендерсона BCG.

последствия этих изменений закрепились в обществе, и это ускорило вовлечение женщин в трудовую деятельность<sup>2</sup>.

Теракты 11 сентября, в свою очередь, привели к изменению политики в отношении транспорта и безопасности во всем мире. В социальном сознании произошел массовый сдвиг в сторону компромисса между неприкосновенностью личной жизни и безопасностью. Как следствие, граждане согласились на более жесткие уровни досмотра и наблюдения в интересах коллективной безопасности.

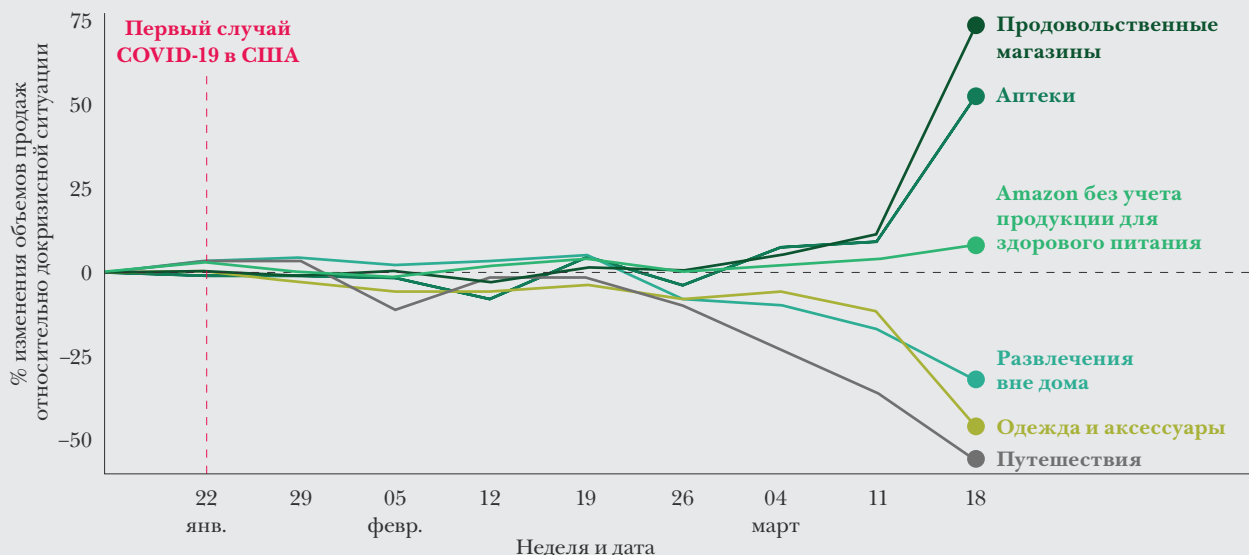
Социальные кризисы также могут оказывать долговременное влияние на закономерности в потреблении. Например, вспышка атипичной пневмонии в Китае в 2003 году изменила отношение к покупкам: поскольку многие люди боялись выходить из дома, они переориентировались на приобретение товаров через интернет. Несмотря на то что кризис был недолгим, многие потребители продолжили пользоваться каналами онлайн-торговли и после его окончания, сделав возможным стремительное восхождение Alibaba и других цифровых гигантов<sup>3</sup>.

## Как COVID-19 изменит настроения и поведение людей?

Пандемия COVID-19 также с высокой вероятностью повлечет за собой долговременные изменения в настроениях общества, политике, методах работы и закономерностях потребления.

Сейчас сложно с точностью предсказать, как это отразится на наших представлениях об обществе, однако представляется вероятным, что мы увидим, как все больше внимания будет уделяться подготовленности к кризисам, устойчивости систем к потрясениям, вопросам социального неравенства, сплоченности общества и доступу к здравоохранению. Также есть вероятность ускорения националистических тенденций в связи с кризисом, некоторые комментаторы уже говорят о перспективе «великого разрыва» международных взаимозависимостей. На индивидуальном уровне можно говорить о вероятности коррекции представлений о балансе между работой и семейной жизнью после такого напоминания о том, что действительно важно.

Рис. 2 | Покупательские привычки в США меняются по мере усиления пандемии



Источники: Earnest Research, данные кредитных карт на 18/03/2020 и расчеты BCG; аналитика BCG GAMMA.

## Поведенческие изменения могут найти отражение в значительных политических изменениях во многих областях.

Такие поведенческие изменения могут, в свою очередь, отобразиться в значительных политических изменениях во многих областях, включая торговлю, пограничный контроль, здравоохранение, готовность к кризисам, внешнюю политику, трудовые отношения и службы социальной поддержки. Ведомства национальной безопасности уже проводят аналогии между COVID-19 и кибервойнами и, как следствие, переосмысливают и укрепляют киберзащиту. Пандемия также может задавать тон национальной политике, поскольку граждане оценивают эффективность мер, принимаемых правительствами.

Настроения, политика и прямой опыт борьбы с пандемией уже меняют то, как мы работаем, включая, к примеру, рост

распространенности удаленной работы, цифрового сотрудничества, производственной гигиены и мер защиты временных работников.

При этом мы уже регистрируем значительные спровоцированные шоком сдвиги в закономерностях покупательского поведения в ходе нашего анализа активности по кредитным картам сотен тысяч потребителей. Продажи продовольственных и аптечных товаров выросли более чем на 50% по сравнению с докризисными уровнями; также выросли объемы онлайн-шопинга на Amazon. С другой стороны, расходы на поездки сократились на 56%, покупки билетов на развлекательные мероприятия и предметов одежды снизились более чем на 30% (см. рис. 2).

В то же время не стоит ожидать, что все эти перемены закрепятся. Например, после терактов 11 сентября наблюдалось заметное снижение объемов авиаперелетов, однако после они вернулись к ранее наблюдавшейся динамике в течение 15 месяцев. Несомненно, мы увидим восстановление некоторых закономерностей потребления в рамках долгосрочных трендов, пусть и с разной

скоростью. Здесь необходимо различать временно отложенное, ускоренное и перераспределенное потребление, а также выявлять новые, более долгосрочные закономерности.

---

## Необходимо различать временно отложенное, ускоренное или перераспределенное потребление, а также выявлять новые, более долгосрочные закономерности.

---

Кроме того, нам не следует ожидать, что изменится потребление только имеющихся продуктов. Новые идеи часто возникают или вырабатываются в ответ на экстремальные потребности, появляющиеся во время социального кризиса<sup>4</sup>. Вторая мировая война, к примеру, вынудила ускоренными темпами продвигать инновации, разрабатывать и коммерциализировать реактивные авиационные двигатели, герметичные кабины пилотов, вертолеты, атомные технологии, компьютеры, синтетическую резину, ракетную технику, радары и даже пенициллин, и в каждом случае эффект был долгосрочным. Новые потребности, вырастающие из кризиса, который мы переживаем сегодня, с высокой долей вероятности станут локомотивом долгосрочных инноваций в других областях, таких как технологии массового тестирования на заболевания, цифровые инструменты коллективной работы или доступные по цене комплексы домашнего офиса.

Однако нужно понимать, что перманентные сдвиги будут не так уж просто разглядеть посредством лишь наблюдений и анализа. Мы не можем знать наверняка, какие перемены приживутся после того, как закончится кризис,

а к этому времени первопроходцы уже закрепят за собой лидирующие позиции. Такие пионеры не только *приспособятся* к меняющимся требованиям; они также будут активно *формировать* облик воспринимаемых потребностей и результатов через инновации, просветительскую и рекламно-информационную работу.

Мы можем создавать наглядные образы доступных возможностей, наблюдая фундаментальные сдвиги в настроениях и поведении и формируя ветвящиеся деревья вероятных последствий. Фундаментальные сдвиги в настроениях потребителей могут включать в себя стремление больше времени проводить дома, уделять больше внимания гигиене и здоровью, а также безопасности семьи. Сдвиги в среде производителей могут предполагать освоение удаленных методов работы, оптимизацию и упрощение операционной деятельности, децентрализацию цепочек снабжения, а также смещение акцентов в сторону готовности к кризису и устойчивости систем. Каждый из таких базовых сдвигов может иметь множество последствий. Например, потенциальные последствия того, что люди будут больше времени проводить дома, представлены на рисунке 3.

Пока еще слишком рано говорить о том, какие из этих возможностей станут реальностью. Однако организации могут обратиться к опыту Китая для определения моделей поведения с большой вероятностью закрепления. Количество новых случаев заболевания в этой стране радикально сократилось, социальные ограничения ослабляются, экономическая активность восстанавливается: на конец марта энергопотребление восстановилось до 80% от прошлогодних уровней, объемы перемещения людей и товаров восстановились на 70%<sup>5</sup>.

Однако Китай не вернулся к своему докризисному состоянию. По данным исследования, проведенного BCG, приблизительно половина китайских

Рис. 3 | Потенциальные последствия увеличения времени, проводимого дома



Источники: Институт Хендерсона BCG.

потребителей заявили о своих планах тратить больше на средства профилактики заболеваний, витамины и пищевые добавки, а также органические продукты питания в ближайшие полгода<sup>6</sup>. В то же время более одной трети говорят о вероятном сокращении трат на рестораны, отпуска и табачную продукцию на том же временном отрезке. Такие сдвиги неизбежно будут долговременными – пока пандемия по-прежнему бушует в других странах и сохраняется возможность повторного роста количества заболевших, потребители продолжают мыслить кризисными категориями. Тем не менее именно в Китае следует искать знаки того, какой будет посткризисная реальность.

### Каким будет посткризисный мир и как повлиять на его формирование

Что могут предпринять компании для того, чтобы получить представление о реальности после пандемии COVID-19, найти свое место в этой новой реальности и даже активно повлиять на формирование ее облика? Мы предлагаем восемь шагов:

- 1. Ожидайте перемен и смотрите вперед.** Столкнувшись с угрозой, организации склонны к тому, чтобы замкнуться и сосредоточиться исключительно на неотложных текущих задачах. Однако кризисы зачастую становятся стратегически поворотными точками, и неизбежная ориентация на насущные проблемы не должна заслонять собой взгляд в будущее. Ключевыми становятся вопросы: что дальше, какими будут последствия и возможности?
- 2. Осознайте более широкие социальные сдвиги.** Доступные для реализации возможности зачастую рождаются из новых запросов потребителей, в том числе неудовлетворенных, так что прислушиваться к потребителям крайне важно. В то же время традиционные опросы могут дать вам информацию только о существующих потребностях и способах использования продуктов и категорий: потребители могут и сами не осознавать возникающих новых потребностей. Компаниям необходимо шире смотреть на меняющиеся социальные настроения, чтобы понять, какие из наблюдаемых перемен в поведе-

нии и потреблении могут оказаться долгосрочными. Например, если отношение руководителей и работников к удаленной работе изменится через несколько месяцев такого режима, то это может иметь значительные последствия с точки зрения оснащения офисов, офисной недвижимости, перепланировки жилых домов, общественного транспорта и других секторов и сегментов.

3. **Тщательно изучите подробные, часто собираемые данные.** Совокупные, средние значения и эпизодически собираемые статистические данные не помогут заметить слабые сигналы изменений. Компаниям необходимо получить доступ к собираемым с высокой частотой данным и анализировать именно их; сюда относятся, к примеру, предельно подробные данные транзакций по кредитным картам, позволяющие выявлять возникающие тенденции.
4. **Определите собственные проявляющиеся слабости.** Этот кризис обязательно выявит необходимость в более высокой подготовленности, устойчивости к потрясениям, способности к адаптации или бережливости в различных частях вашей организации. Данные недостатки можно рассматривать как подходящие области для обновления вашей продукции и бизнес-моделей, а также общего повышения качества обслуживания потребителей. Они также могут помочь вам понять более общие нужды потребителей, поскольку другие компании с высокой вероятностью столкнутся со схожими затруднениями.
5. **Изучите регионы, продвинувшиеся вперед по пути эволюции кризиса.** Китай и Корея на много недель опережают западные страны по своему опыту прохождения через кризис и восстановление. Изучая происходящее в эти странах, руководители могут более точно представить, какие изменения с большей вероятностью закрепятся в обществе. Гибкие

и готовые к адаптации игроки смогут первыми в своих регионах провести необходимые изменения.

6. **Следите за деятельностью «одиночек».** Некоторые компании, зачастую небольшие игроки на периферии вашей отрасли, будут делать ставки на новые запросы потребителей и модели поведения. Спросите себя, кто эти «одиночки» и на какие потенциальные «ветви» и «листья» дерева потенциальных изменений они делают ставку. Приносят ли эти ставки реальный результат? Что упускает ваша компания? Исходя из этого, вы сможете решить, какой ответ на каждую из возможностей или угроз будет оптимальным: игнорировать, прорабатывать, создавать возможности для использования, копирования и развития бизнес-модели «одиночки», купить «одиночку» или принимать иные срочные меры.
7. **Следите за тем, какие новые закономерности снижают напряженность.** Напряженность — это ненужные задержки, затраты, сложности, несоответствия потребностям или иные неудобства, которые потребители испытывают при использовании того или иного продукта. Вынужденные привычки, вносящие напряженность в большей степени, нежели традиционные альтернативы, скорее всего, окажутся преходящими: кризис может вынудить нас временно перейти на консервы из кладовок, однако по его окончании большинство, скорее всего, вернется к потреблению свежих продуктов. С другой стороны, вынужденные привычки, уменьшающие напряженность, с большей вероятностью закрепятся: многим ли из нас нравится ежедневно отрываться от жизни пару часов, чтобы добраться до работы? Именно в зонах высокой напряженности логичнее всего ожидать, что «одиночки» будут применять инновации, и именно здесь они с наибольшей вероятностью могут преуспеть.



**8. Не теряйте надежду и ориентируйтесь на рост.** Глубокая рецессия после кризиса представляется практически неизбежной. Однако это не причина для откладывания инноваций и инвестиций. Как это ни удивительно, 14% компаний нарастили как валовую выручку, так и финансовые результаты во время недавних экономических спадов, и наш анализ показывает, что они создают стоимость в основном через дифференцированный рост, позволяющий им выделиться среди конкурентов. Это верно для всех отраслей. Свидетельства однозначны: лучшее время для дифференцированного роста наступает именно тогда, когда общие темпы роста низки. Те, кто способен процветать в периоды спада, тоже сокращают затраты для поддержания собствен-

ной жизнеспособности, однако при этом они применяют инновационные подходы для реализации новых возможностей и реинвестируют средства в основные факторы роста, с тем чтобы использовать *возможности, возникающие в сложных ситуациях,* и активно формировать посткризисное будущее.

1. *Walter Scheidel, The Great Leveler*, Princeton University Press, 2017.
2. Claudia Goldin and Claudia Olivetti, "Shocking Labor Supply: A Reassessment of the Role of World War II on U.S. Women's Labor Supply," National Bureau of Economic Research working paper, 2013.
3. *Duncan Clark, Alibaba: The House That Jack Ma Built*, Ecco, 2016.
4. Josef Taalbi, "What drives innovation? Evidence from economic history," *Research Policy*, October 2017.
5. Источник: WIND.
6. BCG COVID-19 Consumer Sentiment survey, March 12–16 (1,831 Chinese respondents).