

Адаптація до НОВОГО СВІТУ



Перехід від короткотермінових заходів миттєвого реагування до перекаліброваної стратегії, що розрахована на довготермінову перспективу

Раптовий спалах коронавірусу породив кризу у сфері охорони здоров'я. Цій кризі протистоїть увесь світ. Окрім антропогенного, світ зазнає також економічного впливу. Понад 50 000 компаній з усього світу, акції яких котируються на біржі, упродовж шести тижнів втратили 19,4 трильйона євро (мінус 24%). Це безпрецедентне в історії падіння за такий короткий час.

Якщо можна з цього винести певний урок, так це той, що питання наступного руйнівного і поки що безіменного спалаху, це не питання «чи» — чи буде він, а питання «коли» — коли він буде.

Вплив на споживачські настрої — це лише частка випробувань, яких зазнають компанії внаслідок економічного шоку, зумовленого світовою кризою у сфері охорони здоров'я. Нові норми, які запанують у постковідному суспільстві, застосовувані нині бізнесові та операційні моделі все більше опиняються під питанням.

Концепція Global Strategy Group — **9 важелів цінності** — розроблена, щоб допомогти членам правління й вищому керівництву об'єднати фінансові амбіції з основними елементами стійкої бізнес-моделі і прагненням досягнути високої якості в роботі і гнучкості.



Примітка: Прапорцем позначені важелі, які зазнають найбільшого впливу кризи

До чого прагнути?

- Чи треба мені вдаватися до нагальних заходів із забезпечення ліквідності?
- Чи не втрачають мої фінансові цілі реалістичність у середньостроковій перспективі?
- Які я маю варіанти для підсилення здатності у кризовій ситуації, аби протистояти її впливу на ліквідність, доходи та активи?
- Чи змінює ця криза мої стратегічні цілі?

Над чим працювати?

- Чи змінила криза мій погляд на перспективні бізнес-моделі?
- Які в мене можливості запровадити цифрову бізнес-модель для ефективнішої взаємодії з клієнтами?
- Чи будуть мої пропозиції привабливими в посткризовому світі?
- Які нові можливості надала криза?
- Чи змінила криза моє уявлення про привабливість ринків/регіонів?

Як перемогти?

- Які з моїх основних бізнес-процесів потребують змін, щоб посилити стійкість?
- Як продемонструвала себе під час кризи наша технологічна інфраструктура?
- Чи могла моя команда розвиватися й процвітати під час кризи? Які зміни дозволять їй це зробити?
- Чи довела свою ефективність наша структура управління під час кризи?
- Чи потрібно мені змінити підходи до заохочення працівників, щоб зберегти їхню вмотивованість під час кризи і в умовах нової нормальності?

Реагування на падіння попиту

Практичні кроки з підтримки і захисту комерційної стійкості

Події на зразок пандемії COVID-19 можуть досить довго впливати на динаміку ринку. Крім вживання нагальних заходів з реагування, організації також можуть скористатися кризою як можливістю замислитися над спроможністю зрозуміти швидкозмінюваний попит й інтереси споживачів. Обдумати дії, спрямовані на посилення швидкого реагування й стійкості.

Амбітні фінансові цілі



Фінанси



Ринки



Пропозиції і бренди



Клієнти й канали

Короткотермінові заходи

- Налаштуйте стабільний короткостроковий потік готівки на 13–17 тижнів й узгоджуйте його зі щомісячним фінансовим прогнозом, зокрема прибутків і збитків, балансу і грошового обігу
- Оцінюйте вплив сценаріїв готівкового обігу на резерви, запаси виробничих потужностей і фінансові угоди — переглядайте їх щотижня
- Оцініть стратегії фінансування, опціони, кредиторів та інші джерела капіталу

- Оцініть, наскільки вплинуть на доступ до ринку вірогідні політичні втручання, зокрема обмеження на подорожі, закриття кордонів і нові правила й стратегії
- Вирішіть, з огляду на найбільш постраждалі ринки/географічні регіони, а також конкурентне середовище, яку діяльність зупинити, а яку започаткувати й провадити

- Відстежуйте закономірності, щоб визначити, які продукти й послуги, за різних сценаріїв, зазнають збільшення або падіння попиту
- Перегляньте комерційні домовленості (ціни, вимоги до продажів і обслуговування) з врахуванням конкретних сегментів, потреб і очікувань клієнтів

- З розумінням ставтеся до клієнтів та їхніх нагальних потреб
- У відповідь на швидку зміну попиту й поведінки покупців визначайте й класифікуйте клієнтів
- Подбайте про забезпечення вимог ваших ключових клієнтів і вдайтеся до заходів утримання решти
- Перегляньте свої канали виходу на ринок і зміцніть онлайн/цифрові канали зв'язку з клієнтами

Середньотермінові/довготермінові заходи

- Оцініть інвестиційний портфель відповідно до нового ринкового середовища
- Налагодьте збалансоване управління готівковими потоками, в якому оцінюватиметься вартість готівки супроти прибутку
- Напрацюйте стабільну стратегічну програму обігового капіталу, щоб забезпечити оптимізацію ліквідності за нормальних і несприятливих умов

- Оцініть вплив кризи на ринкові тенденції та нормативні вимоги у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах в основних для вас регіонах
- Визначте майбутні рушійні сили конкурентних переваг
- Визначте ринки/регіони, спроможні швидко відновитися і лишатися привабливими

- Перегляньте асортимент товарів та послуг, оцінивши наслідки порушення усталеного попиту для ринків, сегментів, продуктів та послуг
- Визначте, де формується новий попит і як можна перевести туди наявні ресурси й можливості, одночасно з тим оцінюючи його вплив на поточну діяльність

- Розробіть динамічну модель ціноутворення й продажів, щоб швидко коригувати ціни й виявляти нові фактори, що визначають цінність для різних споживачів
- Удосконалюйте здатність моделювати та прогнозувати поведінку споживача
- Розробляйте нові платформи цифрового маркетингу й комунікацій для безпосереднього залучення клієнтів
- Перегляньте стратегії каналів і надайте бізнесу можливість реагувати на нові потреби

Забезпечення операційної стійкості — протистояння потрясінням і використання нових можливостей

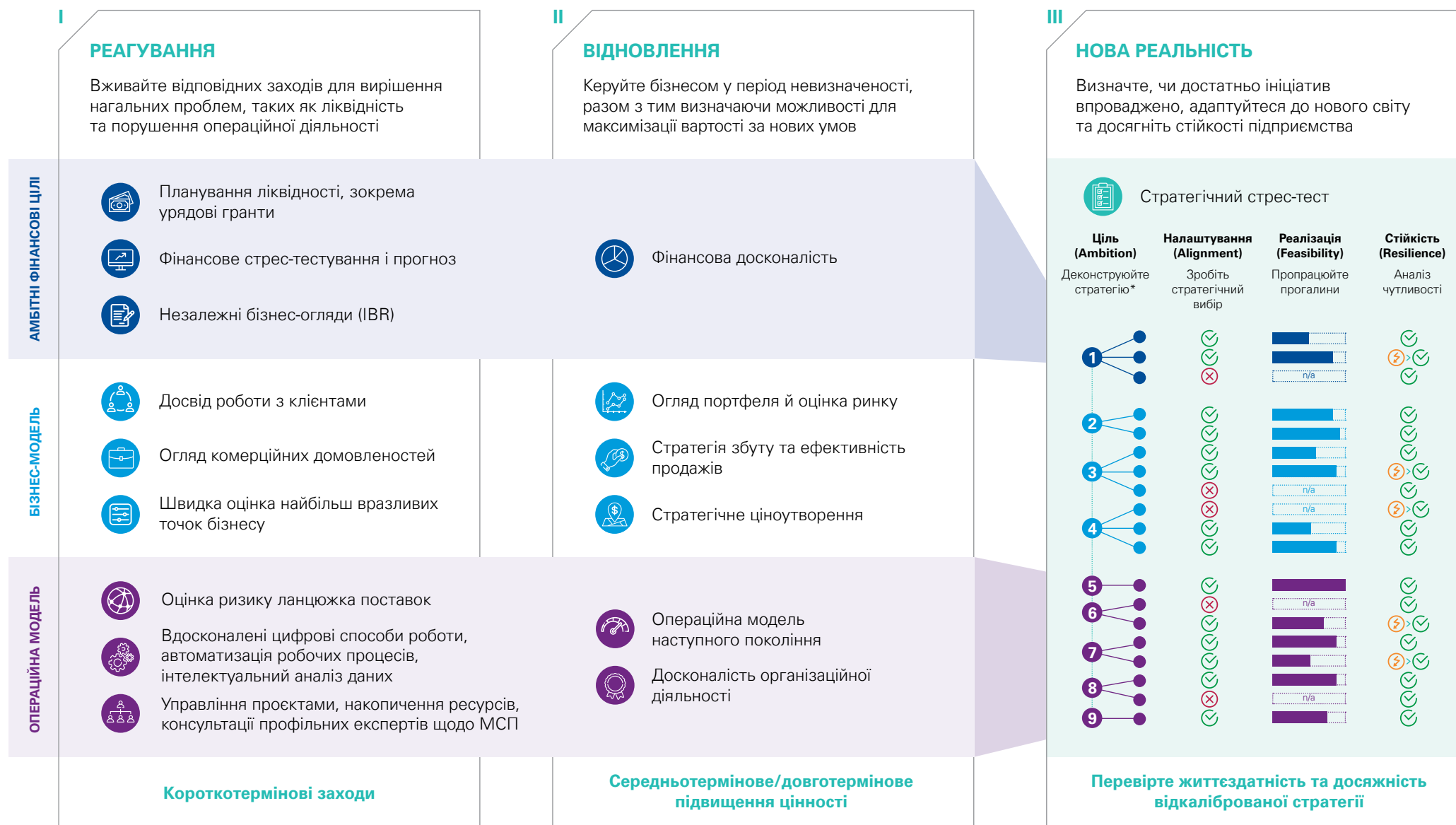
Зрілість операційної стійкості компанії може стати визначальною для її виживання під час кризи. Здатність протистояти операційним потрясінням і за таких умов продовжувати виконувати основні бізнес-процеси слід повністю вбудувати в прагнення до високих стандартів роботи, рентабельності й оперативної ефективності.

Операційна модель

	Основні бізнес-процеси	Операційна й технологічна інфраструктура	Управління, організаційна структура та ризики	Люди й культура	Оцінювання і заохочення
Короткотермінові заходи	– Визначте мінімально життєздатну модель роботи та окресліть основні процеси – Зазначте критичність витратних матеріалів і сировини для отримання високих доходів – Вивчіть контракти з ключовими постачальниками: відповідальність, непередбачені обставини, положення про безперервність надання послуг та інші зобов'язання – Визначте ступінь впливу на бізнес шляхом ідентифікації поточних/резервних запасів	– Забезпечте можливість й обладнанням для віддаленої роботи центр обробки даних, службу підтримки і системних менеджерів, здатних задовольнити нові потреби бізнесу – Вивчіть наслідки для безпеки даних, зокрема нормативно-правову базу, щоб гарантувати цілісність даних разом з їхньою безпекою	– Створіть структуру управління, яка дозволить керівній команді у кризових ситуаціях дотримуватися стратегічного та міжфункціонального підходу – Перегляньте можливості управління ризиками та сприяйте поінформованості та застосуванню стандартів безпеки, щоб забезпечити глибоке розуміння цифрових ризиків	– Активно заохочуйте спілкування з керівництвом та співробітниками, щоб надавати оновлену інформацію про перебіг справ і керувати очікуваннями – Підготуйтеся до розмови та розробіть рекомендації для першого дня, коли все повернеться на свої місця	– Запровадьте тимчасовий контроль над найважливішими функціями ланцюжка створення вартості, починаючи з людей, протоколів управління кризовими ситуаціями і інцидентами, при цьому враховуючи кіберризики
Середньотермінові/довготермінові заходи	– Перебудуйте міжнародні та місцеві ланцюжки поставок, зокрема оцініть закордонні/місцеві варіанти для скорочення ланцюжків поставок та заміни постачальників – Розробіть прозорий ланцюжок поставок, щоб мати цілковите уявлення про всіх учасників – Розвивайте співпрацю з критично важливими постачальниками – За можливості, оцифруйте основні процеси, щоб мати можливість працювати віддалено	– Перегляньте стратегічні інвестиції в технології та посильте програми, які активно працюють на підтримку стійкості – Ширше застосовуйте інтелектуальну та роботизовану автоматизацію діяльності – Ставтеся до кібербезпеки як до частини бізнесу і стратегії закупівель	– Переходьте від заснованої на ролях організаційної структури до структури, розбудованої на навичках – Зміцнюйте внутрішній потенціал управління кадрами – Дотримуйтеся регулярного плану комунікацій та впровадьте сесії запитань та відповідей, як й інформаційні сайти для всіх співробітників	– Запровадьте онлайн навчання та цифрову платформу для співпраці, щоб просувати нові способи роботи й підтримувати залученість співробітників – Пропишіть керівні ролі у спосіб, який гарантуватиме, що команди не працюватимуть в ізолюваному режимі і відповідатимуть новому та сучасному порядку денному	– Для зменшення невизначеності озвучте працівникам політику преміювання та правила службового просування – Для підтримки мотивації відділу продажів адаптуйте систему заохочувальних виплат



Три етапи впровадження стійкості



*оберіть дії, спрямовані на посилення швидкого реагування й стійкості (таблиці на ст. 34-35)