



## Стратегии трансформации бизнеса в условиях пандемии COVID-19

Лапшина А.М.

Студентка Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

Анохина М.Е.

К.э.н., доцент кафедры организационно-управленческих инноваций

Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова

**Аннотация.** В условиях экономической нестабильности, вызванной пандемией Covid-19, компаниям необходимо адаптироваться к современным реалиям, чтобы сохранить свою жизнеспособность во время и после кризиса. Одной из форм адаптации является трансформация существующих бизнес-моделей. В рамках данной статьи раскрыты по содержанию и специфике наиболее популярные стратегии бизнеса в условиях пандемии Covid-19, показаны примеры успешной трансформации компаний в российской и мировой практике, а также сформулированы правила выбора стратегии с учетом современных вызовов.

**Ключевые слова:** стратегия, трансформация, кризис, бизнес-модель, пандемия.

### BUSINESS TRANSFORMATION STRATEGIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Lapshina A.M.

Student of Plekhanov Russian University of Economics,

Anokhina M.Y.

PhD, associate professor of department of organizational and managerial innovations

Plekhanov Russian University of Economics

**Abstract.** In the conditions of economic instability caused by the Covid-19 pandemic, the company must be adapted to modern realities in order to maintain its viability during and after the crisis. One form of adaptation is the transformation of existing business models. Covid-19 shows examples of successful company transformations in Russian and world practice, and formulates the rules for choosing a strategy taking into account modern challenges.

**Keywords:** strategy, transformation, crisis, business-model, pandemic.

В условиях пандемии нового коронавируса компании вынуждены демонстрировать достаточно высокую способность адаптации к новым реалиям, одной из форм которой является трансформация существующих бизнес-моделей. Ограничения в туристической индустрии, закрытие множества офлайн точек продаж, перевод на дистанционную работу миллионов сотрудников по всему миру – все это влечет за собой серьезные экономические последствия. Поэтому способность выжить и сохранить потенциал роста в кризис определяется умением компаний трансформировать свой бизнес. С уверенностью можно сказать, что только те организации, которые оперативно и точно отреагируют на текущий глобальный вызов, в том числе и посредством трансформации, смогут не только сохранить свое положение, но и по отдельным позициям значительно его укрепить.

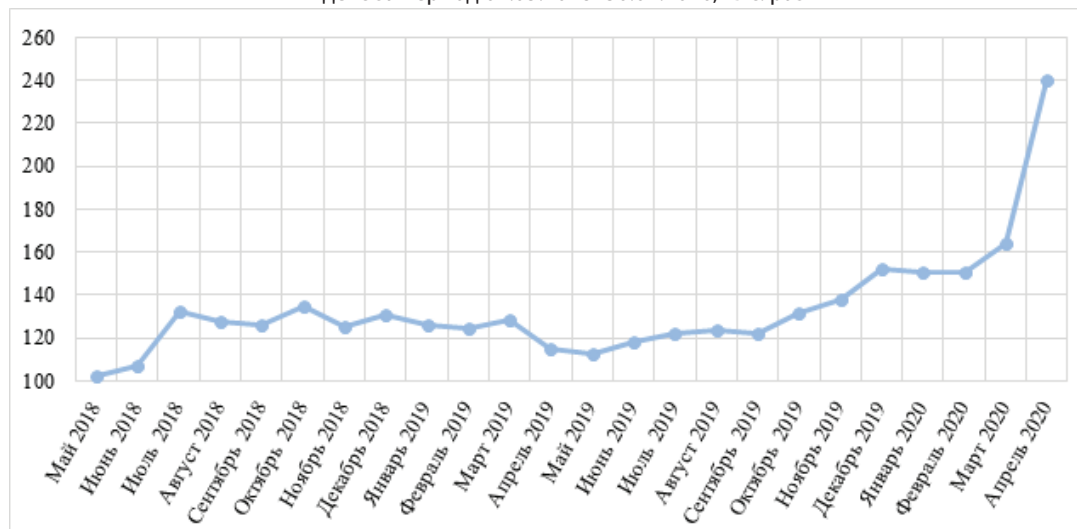
Среди наиболее распространенных в России и в мире стратегий трансформации, которые продемонстрировали свою действенность во время пандемии, можно выделить следующие:

1. Стратегия «тот же продукт и/или услуга, новые каналы продаж»;
2. Стратегия «та же инфраструктура, новый продукт и/или услуга»;
3. Стратегия «тот же продукт, новая инфраструктура».

Рассмотрим содержание стратегий трансформации и механизм их использования в практике бизнеса.

Стратегия «тот же продукт и/или услуга, новые каналы продаж» является проактивной стратегией трансформации бизнеса во время пандемии, и ее содержание определяется продажей таких же (или аналогичных) товаров или услуг, которые компания предоставляла до пандемии, но с использованием новых каналов сбыта. Наиболее эффективным инструментом продвижения продукции в таких условиях выступают онлайн-продажи. Об этом свидетельствуют данные, представленные на рис. 1.

Рис. 1 Количество запросов по фразе «заказать онлайн» в поисковой системе Яндекс за период 01.05.2018–30.04.2020, тыс. раз



Источник: Яндекс Подбор слов: [Электронный ресурс] – URL: <https://wordstat.yandex.ru/>

Так, запрос фразы «заказать онлайн» в поисковой системе Яндекс в апреле 2020 года был осуществлен около 240 тыс. раз, что в два раза больше, чем в апреле 2019 года, когда поиск по данной фразе был осуществлен 114 тыс. раз. Именно на апрель 2020 года приходится максимальное значение данного показателя. Такое положение обусловлено введением в России режима самоизоляции, рядом ограничений осуществления хозяйственной деятельности.

Сегодня многие компании по всему миру, которые раньше работали исключительно в офлайн-формате, проходят цифровую трансформацию и переходят в онлайн-режим деятельности, чтобы сохранить бизнес и клиентский поток. Примером является китайская косметическая компания «Lin Qingxuan». Ритейлер был вынужден закрыть 40% своих магазинов по всей стране, в том числе все торговые точки в городе Ухань, что повлекло за собой снижение продаж компании на 90%. Однако руководство Lin Qingxuan восприняло сложившуюся ситуацию как возможность цифровой трансформации бизнеса для его дальнейшего устойчивого развития. Компания переориентировала более 100 сотрудников офлайн-магазинов на работу в интернете. Используя онлайн-платформы, сотрудники проводили онлайн-трансляции; рекомендуя товары компании и предоставляя купоны на скидку, привлекали клиентов и стимулировали онлайн-продажи. В результате благодаря трансформации бизнеса онлайн-продажи одного консультанта за два часа возросли до объема продаж, равного продажам четырех розничных магазинах в обычные периоды. В целом, Lin Qingxuan в г. Ухань удалось увеличить продажи на 200% по сравнению с продажами предыдущего года.

Также стоит отметить, что подобная стратегия останется актуальной и после возобновления работы физических точек сбыта компаний, поскольку онлайн-площадки дают большое количество возможностей для развития и продвижения бизнеса. По словам экспертов, после пандемии большинство компаний будут рассматривать режим онлайн-деятельности как важнейшее условие динамичного развития бизнеса.

Не менее популярной стратегией трансформации бизнеса в условиях пандемии является использование организацией той же инфраструктуры, но с внедрением нового продукта или услуги. В связи со сложной эпидемиологической обстановкой во всем мире потребительский спрос на некоторые товары и услуги значительно снизился, что, в свою очередь, привело к недоиспользованию производственных мощностей компаний. При этом потребность в одних продуктах и услугах упала, спрос же на другие остался высоким и даже демонстрирует рост. В таких условиях отдельные организации, используя произошедший сдвиг в структуре спроса, переориентируют существующую инфраструктуру для производства новых товаров и услуг.

Согласно данным Forbes, одного из наиболее авторитетных и известных экономических изданий в мире, спрос на товары для дезинфекции и стерилизации только в России вырос в 210 раз за апрель 2020 года по отношению к апрелю 2019 года (рис. 2). Похожую тенденцию можно наблюдать и в других странах. Такие компании, как LVMH (французский производитель предметов роскоши), Pernod Ricard (французский производитель алкогольных напитков) и Skugoга (шотландская космическая компания), перешли за несколько дней на производство дезинфицирующих средств для рук.

Рис 2. Динамика роста спроса на отдельные категории товаров  
(апрель 2020 года по отношению к апрелю 2019 года), %



Источник: Forbes: [Электронный ресурс] – URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/398955-rost-na-21000-kakie-tovary-stali-pokupat-rossiyane-vo-vremya-pandemii> (дата обращения: 19.05.2020)

Немало удачных примеров перепрофилирования деятельности и среди российских компаний. Так, например, отечественный производитель танцевальной обуви, одежды и аксессуаров Grishko, поставляющий товары в 74 страны мира в обычное время, начал изготавливать средства индивидуальной защиты. Было трансформировано 30% производства предприятия, которое было переориентировано на изготовление медицинских халатов, одноразовых бахил и масок.

Стратегия «тот же продукт, новая инфраструктура» также оказалась эффективной в условиях изменения структуры спроса. Компании, которые столкнулись с колоссально возросшим на их продукты или услуги спросом, стремятся оперативно расширить свою инфраструктуру, чтобы увеличить производственные мощности и/или расширить возможности по предоставлению услуг. Такая стратегия в большинстве случаев требует взаимодействия с внешними контрагентами.

Успешный пример реализации подобной стратегии можно рассмотреть на примере сотрудничества сервиса iGoods и компании «Ашан». Ритейлер, в магазинах которого можно купить товары различных категорий, от продуктов питания до бытовой техники, перестал самостоятельно справляться с огромным количеством онлайн-заказов от покупателей, поскольку спрос на доставку товаров во время режима самоизоляции стал огромным. Поэтому сеть гипермаркетов начала сотрудничать с компанией iGoods, которая является одним из крупнейших сервисов доставки в РФ. За первые три месяца совместной работы компания совершила доставок на сумму более 1,2 миллиарда рублей, что в два раза превысило показатель 2019 года. Сейчас маркетплейс активно развивает новые партнерские отношения с другими компаниями и уже работает с такими ритейлерами, как «Лента», «Карусель», «ВкусВилл», «Азбука Вкуса» и др.

Таким образом, прежде чем предпринять определенные меры трансформации во время кризиса, руководству компании предстоит ответить на следующие вопросы:

- 1) Существует ли в организации возможность осуществлять продажу продуктов/услуг через онлайн-каналы? Выход в интернет является наиболее доступным инструментом продвижения в нынешних условиях.
- 2) Может ли организация использовать имеющуюся инфраструктуру для производства новых продуктов или оказания новых услуг, которые пользуются высоким или умеренным спросом в настоящее время? Этот вопрос особенно актуален для организаций, которые столкнулись с проблемой снижения потребительского спроса.
- 3) Каким образом организация может в кратчайшие сроки увеличить свою способность производить и распространять продукты или услуги? Этот вопрос важен для организаций, которые пытаются справиться с резко возросшим спросом на их товары и услуги. В данном случае выстраивание новых партнерских отношений будет наиболее оптимальным вариантом для развития потенциала компании в кризисный период.

Таким образом, ответы на вышеуказанные вопросы позволят выбрать стратегию, которая в наибольшей степени подходит определенной компании. Независимо от выбранной стратегии, грамотная трансформация позволяет большинству компаний оставаться конкурентоспособными и продолжать успешно функционировать. Также следует отметить, что ответы на данные вопросы в формате стратегического реагирования на текущий кризис требуют высокой креативности, открытости к оспариванию предположений и готовности смотреть дальше очевидного в противодействии угрозам, используя новые возможности, созданные COVID-19.

**Список литературы**

1. Как цифровая трансформация помогает бизнесу пережить карантин из-за COVID-19. Реальный пример // TAdviser. М. 2005–2020: [Электронный ресурс] – URL: <http://www.tadviser.ru/a/518901> (дата обращения: 23.05.2020)
2. Рост на 21 000%: какие товары стали покупать россияне во время пандемии // Forbes. М. 2020: [Электронный ресурс] – URL: <https://www.forbes.ru/tehnologii/398955-rost-na-21000-kakie-tovary-stali-pokupat-rossiyane-vo-vremya-pandemii> (дата обращения: 19.05.2020)
3. Яндекс Подбор слов: [Электронный ресурс] – URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 28.05.2020)
4. How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus // Harvard Business Review. С. 2020: [Электронный ресурс] – URL: <https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus> (дата обращения: 01.05.2020)
5. New IDC Spending Guide Shows Continued Growth for Digital Transformation in 2020, Despite the Challenges Presented by the COVID-19 Pandemic // IDC. 2020: [Электронный ресурс] – URL: [https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220&utm\\_medium=rss\\_feed&utm\\_source=Alert&utm\\_campaign=rss\\_syndication](https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS46377220&utm_medium=rss_feed&utm_source=Alert&utm_campaign=rss_syndication) (дата обращения: 21.05.2020)
6. Меньше прибыль, больше аудитория // Эксперт. Online. М. 2008 2020: [Электронный ресурс] – URL: <https://expert.ru/2020/05/4/menshe-pribyil-bolshe-auditoriya/> (дата обращения: 06.05.2020)