

ЗМІСТ

Передмова	7
Вступне слово. Бути видатним уже недостатньо	9
Частина I. Постійне вдосконалення і розвиток	
Розділ 1. Творіть добро, розширюйте сферу впливу	29
Розділ 2. Спрямовуйте інформацію, а не вантажі	56
Розділ 3. Удосконалюйте свій глобальний бізнес	82
Частина II. Перевершення власних досягнень	
Розділ 4. Розбудуйте екосистему	107
Розділ 5. Робіть свою екосистему гнучкою	125
Розділ 6. Глобальні інформаційні структури як новий тип постачальницького ланцюга	144
Частина III. Створення нових організаційних структур за межами наявних	
Розділ 7. Акцент на швидкості та пласкій організаційній структурі	171
Розділ 8. Залучення талантів — запорука успіху	195
Розділ 9. Перманентна інноваційна трансформація	218
Лідери-реформатори	240
Подяки	247
Примітки та використані джерела	250
Алфавітний покажчик	293

ПЕРЕДМОВА

Як вижити в нинішній непевний час? До яких методів слід вдатися, щоб створити власну тривалу спадщину? Протягом свого існування Бостонська консалтингова група (БКГ) допомагала компаніям в усьому світі здобувати й утримувати конкурентну перевагу задля досягнення найвищої продуктивності. Наша книга продовжує цю традицію і є спробою спрогнозувати, в який спосіб підприємства зможуть забезпечувати собі процвітання у найближчому майбутньому. Керівники знають, що бізнесове середовище останнім часом швидко змінювалося, а тому тієї ментальності і тих методів, які довгі роки дозволяли компаніям ставати на ноги та зберігати свій особливий статус, нині вже недостатньо. Варіанти вибору, що постають перед керманічами у сфері визначення стратегії, інвестування капіталу, оптимізації виконавчих рішень та створення команди переможців, є складними й динамічними, вони можуть принести як прибутки, так і втрати.

Тож недивно, що на такому тлі більшість керівників, з якими нам доводиться спілкуватися, прагнуть знайти методи, ілюстровані прикладами з реального життя, що забезпечили б правильний вибір і допомогли б чітко визначити фактори, здатні забезпечити успішний розвиток років на десять уперед. Книга «Вище власної величі» відповідає цим прагненням і може позиціонуватися як посібник, що допоможе компаніям вести успішний бізнес у нову бурхливу добу соціальних негараздів, економічного націоналізму та науково-технічної революції.

Завдяки інтенсивним багаторічним дослідженням за участі керівників підприємств різних галузей промисловості та з різних країн і ґрунтуючись на багатому досвіді БКГ, набутому в результаті роботи з клієнтами з різних куточків світу, Аріндам Бхаттачарія, Ніколаус Ланг та Джим Геммерлінг синтезували комплекс із дев'яти фундаментальних методів, якими користуються усі провідні світові компанії, щоб забезпечити собі можливість швидшого реагування на проблеми, що виникають, і стати міцнішими, успішнішими та гнучкішими в наші непрості й мінливі часи. Переконалий, що ви будете вражені не менше від мене, коли заглибитесь в тему нових методів ведення бізнесу та точок дотику між ними і дізнаєтесь, як компанії втілюють їх, ці методи у житті, забезпечуючи високі прибутки всім акціонерам. Ви будете також вражені, дізнавшись, що компанії, які стають більш ніж відомі-

ми і піднімаються дійсно високо, — це аж ніяк не ті великі й відносно молоді цифрові компанії, що приваблюють до себе так багато уваги, а традиційні компанії-старожили в таких галузях, як промислове виробництво, сільське господарство, споживчі товари, технології, а також фінансові й інформаційні послуги. Будь-яка компанія в будь-якій галузі зможе скористатися досвідом, сконцентрованим у цій книзі, щоб піднятися вище і посилити свою здатність до ведення успішного бізнесу й процвітання на багато років уперед. Як зазначають її автори, будь-який керівник здатен застосовувати передові методи на практиці для вироблення трансформаційних навичок та системи поглядів, необхідних для того, щоб, так би мовити, стрибнути вище власної голови.

До швидких змін, що сталися в останні роки, додалося макроекономічне потрясіння, спричинене пандемією COVID-19. Цей стрес значно ускладнить ведення бізнесу в майбутньому. Компанії зазнають іще більшого тиску, бо матимуть менше свободи дій. А ми, стикаючись з новою реальністю, мусимо пам'ятати дві основні обставини. По-перше, як вчить нас історія, важкі часи створювали поживний ґрунт для інновацій і підвищення конкурентоспроможності. По-друге, вже з'явилися ознаки того, що нинішні важкі умови виводять на перший план провідну тенденцію останніх років: пришвидшені зміни в онлайн-поведінці споживачів та появу нових методів роботи, надання переваги гнучкості, посилення контролю за діяльністю компаній з боку акціонерів, зростання тиску з боку суспільних та геополітичних факторів.

Це означає, що описані тут методи є радше нагальними пріоритетами, які слід запроваджувати якомога швидше. У книзі наводиться багато прикладів того, як компанії, що скористалися певними методами, викладеними в цьому бізнес-посібнику, ставали піонерами у справі новаторських інвестиційних пропозицій, застосовували нові технології для перепрофілювання власного виробництва і перетворювали колись відсталі підприємства на локомотиви динамізму та інновацій. При цьому вони пришвидшували створення додаткової вартості, посилювали свою гнучкість та пристосовність. У нинішню важку й складну добу надмірна обачливість та обережність є явно не на часі. Сьогодні потребує натхненних дій, витворення власних бізнесових стратегій і здатності бути першим. Лідери завжди прагнули «величі», і це була достойна й амбітна мета. Проте нині ви і ваша компанія маєте прагнути *більшого*, ніж величі.

Бажаю вам усіляких гараздів на цьому цікавому шляху.

Річ Лессер, виконавчий директор
Бостонської консалтингової групи.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

ВСТУПНЕ СЛОВО

БУТИ ВИДАТНИМ УЖЕ НЕДОСТАТНЬО

Уявіть, що ви є директором великої виробничої компанії і що після багатьох років безперервного зростання у вас виникла серйозна проблема. Вибухнула всесвітня криза у сфері охорони здоров'я, а уряд певної заморської країни закриття одне з підприємств-постачальників ключових компонентів для вашої продукції, що призвело до зупинки виробництва. І цей постачальник навіть не відповідає на ваші дзвінки. Ваша високоефективна глобальна мережа постачальників не містить жодного альтернативного джерела аналогічних компонентів. Ваші товарно-матеріальні запаси поволі добігають кінця, а коли вони вичерпаються, ваші конвеєри зупиняться. Якщо ця зупинка триватиме не кілька днів, а кілька тижнів, то її результати будуть катастрофічними, бо вона поглине прибутки, отримані протягом цілого року. Що ж вам робити?

Така халепа спіткала багато компаній у 2020 р., коли криза, спричинена вірусом COVID-19, призвела до закриття цілих галузей світової економіки. Раніше подібні удари по глобальній економіці були явищем надзвичайно рідкісним, однак останнім часом вони почали траплятися дедалі частіше — згадаймо хоча б випадки з нетиповою пневмонією та свинячим грипом, фінансову кризу 2008 р. чи такий політичний катаклізм, як Брекзит. Іще задовго до коронавірусної пандемії Марк Бітцер, тодішній операційний директор, а нині — головний виконавчий директор фірми «Вірпул» (Whirlpool), яка виробляє споживчі товари тривалого користування, у розмові з нами зазначив, що глобальна економіка увійшла в нову добу, яку він назвав «розшматованою епохою».¹ Посилаючись на нещодавні політичні події в усьому світі, він зазначив, що нині перед компаніями постали непрості питання стратегії, як-от *де* розташувати завод, чи слід розподіляти потужності між континентами, щоб уникнути проблем із митними тарифами, і чи слід відмовитися від глобальної стратегії взагалі, бо бізнесова діяльність у колись привабливих країнах стала надто важкою й ризикованою. Але водночас Бітцер наголосив, що нинішній невпевний і неперевірний світ створює і додаткові можливості для компа-

ній, особливо для тих, які дуже добре розуміються на глобальних споживчих тенденціях. «Навіть у нашій, здавалося б, «нудній» галузі, — зауважив він, — зростання зв'язку через цифрові канали забезпечило просто вражаючі темпи зближення споживчих тенденцій».

На додаток до мінливості й непевності нинішні кризові явища вивели на перший план проблему недостатності традиційних методів ведення бізнесу, на які протягом тривалого часу поклалися успішні компанії. В останні десятиріччя XX ст. найуспішніші й найвідоміші світові компанії намагалися забезпечити якомога вищий рівень сукупного акціонерного прибутку (САП).² Вони досягали цього завдяки продажу диференційованих продуктів і послуг, а також масштабності та високій ефективності виробництва, його оптимізації. Усе це забезпечувало успіх в умовах глобальної системи, яка гарантувала чіткі правила та передбачувані результати діяльності завдяки лібералізації торгівлі та все більшим масштабам застосування багатостороннього підходу. Однак нині тих пропозицій споживчої цінності, а також операційних та організаційних методів, спрямованих на забезпечення масштабності й ефективності, вже недостатньо для того, щоб гарантувати високі показники сукупного акціонерного прибутку, не кажучи про те, щоб підтримувати їх на належному рівні впродовж тривалого часу. В 1965 р. середньостатистична акціонерна компанія з фондовим індексом S&P 500 забезпечувала собі гарантований статус на ціле покоління — близько 33 років. Станом же на 2016 р. цей період скоротився до 24 років.³ Окрім того, як з'ясувала в результаті досліджень БКГ, скорочується і час існування акціонерних компаній — приблизно з 60 років у 1970 р. до менш ніж 40 років у 2010-му.⁴ Скорочуються також і терміни повноважень директорів компаній.⁵ Зростає розрив між компаніями-передовиками і компаніями, які пасуть задніх, тоді як компаніям з високим сукупним акціонерним прибутком стає дедалі важче утримувати цей показник на стабільному рівні.⁶

Ретельно досліджуючи нинішній дедалі вразливіший стан багатьох фірм — як локальних, так і глобальних (світових), ми виявляємо цілий комплекс проблем, що не дають їм змоги в нашу мінливу й непевну добу забезпечувати стабільні й високі акціонерні прибутки, а позитивний вплив на суспільство в цілому і поготів. Керівники таких фірм пропонують застарілі показники споживчої цінності, які самих споживачів уже не задовольняють. Вони продовжують покладатися на громіздкі глобальні структури, що вимивають прибутки, тоді як конкуренція всередині країни та економічний націоналізм на деяких високоприбуткових ринках створюють нові об'єктивні

проблеми. Їх зв'язують по руках і ногах внутрішні традиції та культурні особливості іноземних країн, утруднюючи розуміння причин мінливості споживчих тенденцій та унеможливаючи вибудовування довготривалих стосунків з метою кращого забезпечення потреб споживачів. Цим компаніям доводиться долати традиційні підходи, що заважають їм залучати до себе, мотивувати і надихати найкращих новаторів, інженерів, фахівців з інформаційних технологій та інтернет-маркетингу. До того ж уряди, громади, споживачі та персонал вимагають від керівників таких компаній працювати стабільніше і з більшою відповідальністю. Як зазначив наш гендиректор Річ Лессер, COVID-19 різко прискорив глобальні тенденції, загострив проблеми і наблизив до нас майбутнє». Бізнесові лідери почали усвідомлювати, що планка продуктивності підприємств піднялася ще вище, що традиційних методів роботи в майбутньому буде недостатньо. У них виникла потреба в новому посібнику з методів досягнення успіху, особливо в постковідному контексті, але вони не знають достеменно, який саме матеріал має міститися у такому посібнику.

Піднятися вище власної величі

Кілька компаній вже почали прокладати новий шлях у майбутнє, винаходячи новаторські методи, які допоможуть їм адаптуватися до нинішніх важких часів і стати стійкішими й гнучкішими. Керівники цих провідних компаній розуміють, що досягати надвисоких показників у роботі, продаючи диференційовані вироби та послуги, вже замало. Компанії мають вийти на ще вищий рівень і запропонувати спеціалізовані рішення, які повністю задовольнили б потреби споживачів. Недостатньо також мати у своєму розпорядженні мережу рентабельних постачальницьких центрів та виробничих потужностей. Слід піднятися на вищий рівень і створити мережу, досить гнучку для того, щоб мати можливість впоратися з раптовими збоями чи змінами правил (наприклад, із введенням нових тарифів або візових обмежень на пересування людей) і швидко пристосуватися до змін у потребах споживачів. Компаніям необхідно піднятися вище такого характерного для XX ст. поняття, як «великі» або «видатні» по відношенню до стратегій зростання, алгоритмів роботи та організаційних структур. Вони мають виробити новітні, притаманні XXI ст. способи ведення успішного бізнесу.

Однак провідні фірми виходять на вищий рівень і в іншому розумінні, бо змінюють саме поняття високої продуктивності. Прибуток акціонерів і далі залишається для цих компаній ключовим показником, але вони прагнуть забезпечити його, керуючись новим розумін-

ням мети, запроваджуючи інновації не лише для акціонерів, а й для всіх зацікавлених сторін, включно зі споживачами, персоналом, місцевими громадами, урядовими інстанціями та навіть природним довкіллям. Керівництво таких провідних компаній усвідомлює, що в наші непрості часи найнадійніший шлях до забезпечення стабільного сукупного акціонерного прибутку протягом тривалого часу лежить через винайдення нових принципів забезпечення росту виробництва, нових способів ведення бізнесу та новаторської організаційної структури, які сукупно посилили б стабільність та гнучкість роботи підприємства на додаток до позитивного впливу на всі зацікавлені сторони. Саме тому їм потрібен новий посібник із методів, що забезпечують тривале процвітання й гнучкість перед лицем непередбачуваних проблем і потрясінь, а також здатність реагувати краще й швидше на потреби суспільства й природного довкілля.

Ви можете припустити, що згадані передові фірми — це процвітаючі інтернет-компанії, які панують у сфері масмедіа, компанії на кшталт «Гугл» (Google), «Нетфлікс» (Netflix), «Алібаба» (Alibaba), і що традиційні великі компанії пасуть задніх. Та насправді це не відповідає дійсності. Немає галузі, давнішої за сільське господарство, однак така славетна компанія, як «Джон Дір» (John Deere), оновлюється і виступає новатором у сфері інтенсивних цифрових технологій. Щоб втілювати їх у життя, вона змінює внутрішню структуру. Лідери у своїх галузях «Пепсіко» (PepsiCo) та «Мастеркард» (Mastercard) також взяли на озброєння нові принципи і запровадили новітні методи їх реалізації. Завдяки трансформації «Пепсіко» забезпечила собі стабільне процвітання у поєднанні з соціальною відповідальністю, тоді як «Мастеркард» виступає конкурентом жвавих фінансово-технологічних компаній, які підривають основи традиційної індустрії фінансових послуг. «Тата консалтенсі сервісез» (ТКС; Tata Consultancy Services), індійська фірма з надання послуг у сфері програмного забезпечення, вдалася до низки широкомасштабних перетворень, щоб постійно йти попереду потенційних змін, і таким чином стала для споживачів універсальним стратегічним партнером. Усі чотири фірми не лише генерують і підтримують на високому рівні прибутки для своїх акціонерів, а й забезпечують усілякі вигоди для всіх зацікавлених сторін.

Серед зазначених компаній найцікавішою, якщо взяти до уваги історію пройденого шляху, видається ТКС. Заснована в 1968 р. як складова конгломерату «Тата-Груп», ця компанія, швидко забезпечивши собі статус глобальної компанії, наприкінці ХХ ст. стрімко зростала, перемагаючи конкурентів завдяки масштабу своєї діяльно-

сті, нижчій порівняно з іншими собівартості продукції, автоматизації, акцентуванню на розробці інтелектуальної власності та раціональній моделі сервісного підприємства, яку сама ж і винайшла. Станом на 2001 р. ТКС стала видатною компанією за традиційним визначенням, забезпечивши дохід 690 млн дол. при 30% прибутку.⁷ Здавалося, компанія мала б сильно постраждати через глобальну фінансову кризу та її наслідки, особливо зважаючи на уповільнення темпів промислового зростання в Індії та на інших новопосталих ринках у порівнянні з ринками традиційними, та «ерозію» такої переваги, як масштабність, забезпечуваної індустріалізованою моделлю постачання послуг у сфері програмування. Однак компанія продовжувала процвітати, причому не за рахунок того, що вперто дотримувалася своїх старих принципів, які колись зробили її видатною, а завдяки тому, що її керівники винайшли нові методи ведення бізнесу. Протягом останніх двох десятиліть ця компанія безперервно трансформувалася, щоби йти в ногу з різкими змінами загальної ситуації та забезпечити собі більшу гнучкість і внутрішню міцність. Плоди цих зусиль стали особливо очевидними в 2020 р., коли ТКС вдалося з мінімальними втратами пережити кризу, спричинену вірусом COVID-19.

Зокрема, ТКС переінакшила свої стосунки зі споживачами, запропонувавши їм широкий асортимент послуг, який містив найновіші технології, причому не мало значення, в якій частині світу споживач перебував.⁸ Вона здійснила трансформацію своєї високоефективної і розгалуженої закордонної мережі постачання (яку ж сама вперше й запровадила) та перейшла на нову, гнучкішу глобальну модель постачання, до якої входили середньо- і високвитратні підприємства, розташовані ближче до споживачів на усталених розвинутих ринках, сполучених між собою хмарними технологіями. Ця нова мережа дає клієнтам можливість вибору з різних варіантів вартості і водночас знижує ризики, бо навіть якщо в одному регіоні виникнуть проблеми, то решта мережі залишиться неураженою. ТКС також здійснила спеціалізацію пропонованих нею продуктів та послуг: замість однотипних варіантів вона пропонує спеціалізовані рішення з широким діапазоном технологій, які відповідають конкретним потребам конкретних споживачів. Водночас ТКС наполегливо впроваджувала і впроваджує багатосторонній підхід до ведення бізнесу, використовуючи свої високотехнологічні здобутки задля здійснення прогресивних змін в місцевих громадах в усьому світі. Будучи новатором в останньому із зазначених аспектів, ТКС водночас повертається до своїх витоків. Як зауважив засновник «Тата-Груп» Джамшеджі Тата, «в умовах вільного підприємництва громада є не просто однією із

зацікавлених сторін відносно того чи іншого бізнесу, вона фактично є самою суттю існування цього бізнесу».⁹

Безупинні й різноманітні трансформаційні заходи компанії ТКС вкупі зі всеохопним прагненням робити позитивний внесок у суспільне життя дали можливість фірмі забезпечити акціонерам надзвичайно високі прибутки і утримувати їх на такому рівні. За період 2009–2020 рр. ринкова капіталізація компанії зростає більш ніж вдесятеро, сягнувши пікового показника 120 млрд дол. Станом на 2020 р. ТКС мала один із найвищих показників ринкової капіталізації серед світових ІТ-компаній, увійшовши до однієї категорії з такими грандами, як «Ай-Бі-Ем» (IBM) та «Аксенчер» (Accenture) попри значно нижчий показник сукупного доходу.¹⁰ Задля збереження високих показників своєї діяльності на тлі глобальної нестабільності ТКС вийшла за рамки традиційних методів, аби забезпечити більшу гнучкість і принести користь більшій кількості зацікавлених сторін. Як зазначив Н. Чандрасекаран (нинішній голова «Тата-Груп»), «Зростання є джерелом нашої енергії. Кожен бізнес-підрозділ нашої компанії зосереджує свою увагу на цілком конкретних показниках зростання. Це — сукупний дохід, прибуток, експертні знання та досвід, персонал і поглиблення стосунків зі споживачами. Зростання для нас є різнобічним, а не одновимірним».¹¹

ІТ-компанії дійсно одними з перших відмовилися від методів ведення бізнесу, що традиційно забезпечували успіх компаніям-старожилам, але стабільно високі показники таких компаній, як ТКС, «Джон Дір» та «Мастеркард», свідчать, що в нашу непевну й нестабільну добу поле, на якому грають компанії-старожили та ІТ-новачки, значно вирівнялося порівняно з попередніми роками. В багатьох галузях окремі «гранди» долають труднощі, навчаючись на досвіді ІТ-фірм, як слід застосовувати нові технології та новаторські методи, щоб об'єднати їх з існуючими методами задля отримання максимуму користі від своїх розмірів і створення нових способів отримання вигоди. «Сіменс» (Siemens), «Нокія» (Nokia), «Філіпс» (Philips) — усі вони трансформуються, щоб забезпечити більшу гнучкість і підвищити рентабельність, водночас покращуючи і пришвидшуючи реагування на потреби суспільства і довкілля. Диверсифіковані компанії в таких секторах, як роздрібна торгівля та фінансові послуги, чинять аналогічним чином. Як же конкретно цим компаніям вдається долати і дедалі більше повертати собі на користь проблеми нашої непростой доби, з якими так багато інших фірм впоратися не в змозі? Якими методами забезпечення успіху вони користуються? І чи зможете ви запровадити ці методи у своїй компанії?

Три фактори, що змінюють світ

У 2016 р. під час Всесвітнього економічного форуму в Давосі ми натрапили на статтю, в якій стверджувалося, що «глобалізація померла» і що глобальний бізнес «дійшов до краю географічної карти світу і потрапив у *terra incognita*».¹² Така заява справила на нас шоківий ефект, зважаючи на те, що в багатьох країнах світу генеральні директори великих компаній продовжували зберігати оптимізм стосовно глобалізації та всесвітнього економічного зростання. Нам стало цікаво — що ж дійсно змінилося, а що не змінилось? Чи відчувають провідні компанії цю тенденцію? Щоб отримати відповіді на ці запитання, ми розпочали вивчати досвід десятків компаній, беручи інтерв'ю у їхніх керівників і вивчаючи їхню стратегію росту та операційні заходи, до яких вони вдавались.

І ми переконалися, що глобалізація жива і що помирати вона не збирається. У плані транснаціональних інформаційних потоків, кількості іноземних туристів чи навіть обсягів валютних надходжень від робітників, які працюють за кордоном, глобальна інтеграція навіть прискорила. Але правила гри радикально змінились, а нестабільність зростає, створивши як загрози, так і величезні нові можливості. Деякі глобальні компанії процвітають, бо їхні керівники тримали руку на пульсі щодо нових можливостей і швидко вживали рішучих заходів задля адаптації до нових умов і забезпечення більшої гнучкості. Багато ж інших компаній зайняли пасивну позицію, продовжуючи чіплятися за традиційні методи й підходи, які вже втратили колишню ефективність.

У результаті дослідження ми визначили *три фундаментальних фактори*, що трансформують саму природу того глобального бізнесу, який існував протягом останніх 150 років. Кожен із цих факторів є втіленням однієї чи кількох тривалих історичних тенденцій, що проявилися в таких сферах, як наука і техніка, суспільне життя, політика, охорона здоров'я та природне довкілля.

Перший фактор — це соціальна напруга, створювана двома окремими, але спорідненими змінами: збільшенням навантаження на нашу природну екосистему і зростанням невдоволення капіталізмом та тією нерівністю, яку він породжує. Індустріалізація, що тривала півтора століття, сильно виснажила світові природні ресурси, спричинила зміну клімату, шалене забруднення довкілля, втрату біорізноманіття і призвела до кризи в царині охорони здоров'я. Колись громадяни вважали охорону природного довкілля функцією державних органів, але тепер вони вимагають, щоб в ній брали активну участь і самі компанії.

Але є й інші вимоги. Зростаюча нерівність у багатьох країнах посилює скептичне ставлення до капіталізму серед найманих працівників, активних акціонерів та інших верств. Дедалі гучніше з боку споживачів і працівників лунають голоси, вимагаючи, щоб компанії на додаток до забезпечення максимального прибутку для акціонерів дбали і про суспільну користь від своєї діяльності.¹³

Другий фактор, що трансформує світове бізнес-середовище, — це зростаючий економічний націоналізм та триваюча ерозія гегемонії Сполучених Штатів. Хоча США і залишаються найпотужнішою країною в економічному, військовому та науково-технічному відношеннях, із 2000 р. частка Китаю у світовому ВВП зросла втричі. Посилення конкуренції між цими двома країнами чинить вплив не лише на їхню економіку, а й на економіку країн усього світу. Зростаюча недовіра та обмін економічними репресаліями між Китаєм та Сполученими Штатами, насамперед на тлі пандемії коронавірусу, значно ускладнює геополітику, робить її більш нестабільною й непередбачуваною. В останні десятиріччя здавалося, що новопосталі ринки досягнуть паритету у ВВП з усталеними й розвиненими ринками за рахунок швидших темпів економічного розвитку (деякі економісти називали це «великою конвергенцією»)¹⁴, але цього не сталося. COVID-19, звісно, посіяв хаос в економіках розвинених країн, однак загальні темпи економічного зростання країн, що розвиваються, протягом останнього десятиріччя знизились, а розвинутих країн — пришвидшилися¹⁵. Економіки азійських країн зростали швидше, ніж у світі в цілому, навіть попри те, що економічне зростання у країнах на кшталт Туреччини та Бразилії, які до фінансової кризи могли похвалитися високими темпами розвитку, помітно вповільнилось. У переважній більшості країн відмічається зростання нерівності, тоді як окремі галузі та прошки населення процвітають більше за інших. Через це нині компанії змушені шукати специфічні сектори потенційного розвитку в кожній конкретній країні, а не просто прагнути розширювати масштаби своєї діяльності в країнах, що розвиваються.

Окрім того, посилення економічного націоналізму прискорило занепад принципу багатосторонності, який практикувався після Другої світової війни. В період 2012–2017 рр. кількість протекціоністських заходів, вжитих Сполученими Штатами, зросла майже вдвічі (і продовжує зростати); продовжує збільшуватися вона і в інших країнах.¹⁶ У 2009 р. близько 20% експорту з країн Великої двадцятки «зазнало впливу торгових диспропорцій», тоді як в 2017 р. цей показник зріс до 50%.¹⁷ У всьому світі нової значущості набула національна приналежність, що дедалі більше впливає на поведінку

поведінку — цю тенденцію деякі коментатори називають трибалізмом, тобто намаганням відокремитися в межах своєї етнічної групи. В західних країнах зростаюча нерівність також спричинила посилення націоналізму, і великі сегменти суспільства вважають себе жертвами глобалізації, бо реальні заробітки падають, а кількість традиційних високооплачуваних робочих місць скорочується. В результаті багатосторонні процеси та інституції занепадають, а прогрес в розробці нових багатосторонніх торговельних угод значно уповільнився. Одне опитування, проведене в 2018 р. серед керівників глобальних постачальницьких мереж, засвідчило, що близько третини з них вважають політику протекціонізму «великою проблемою».¹⁸ І на тлі пандемії COVID-19 та посилення націоналістичних настроїв ця проблема лише поглиблюється.

Третім і останнім фактором, що спричиняє перегляд правил ведення глобального бізнесу, є технологічна революція, рушієм якої вважається експонентне зростання глобального масиву інформації та цифрових технологій. Інформаційні потоки між країнами подвоюються кожні два роки, спростовуючи всі заяви про загибель глобалізації та розширюючи межі віртуального світу.¹⁹ Станом на 2019 р. вартість глобальної інтернет-комерції, як міжнародної, так і локальної, майже вдвічі перевищила вартість торгівлі матеріальними товарами, досягши 42 трлн дол. порівняно з 24 трлн.²⁰

Зокрема, зростаюче використання технологій так званого інтернету речей (англ. Internet of Things, IoT) чинить трансформаційний вплив на економіку виробництва, на природу роботи всередині заводів і фабрик, а також на те, як компанії постачають свою продукцію споживачам. Ця трансформація прискорюється обмеженнями фізичного переміщення людей, пов'язаними з пандемією коронавірусу. Зв'язок за допомогою цифрових технологій та інтернету спричинив виникнення такого явища, як новий глобальний споживач. Раніше зв'язок зі споживачем означав постачання йому товарів через ту чи іншу територію, але завдяки цифровим технологіям компанії мають змогу в дедалі більшому обсязі постачати послуги споживачам незалежно від їхнього місцеперебування. Ця тенденція проявилася особливо сильно під час пандемії COVID-19, оскільки значна частина споживання обмежилася рамками домашнього помешкання. А тим часом інтернет-комерція спричиняє універсалізацію поведінки та потреб споживачів у всіх куточках світу. Як і в розвинених країнах, споживачі в Індії та Китаї прагнуть якісних виробів та послуг, їх вчасної доставки, можливості замовити через інтернет, а також швидкого реагування