

# *Экономический спад в России: взгляд под углом 360°*

*Что необходимо изменить сегодня,  
чтобы добиться успеха завтра*

*Июнь 2015 г.*



**Слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой — «благоприятная возможность».**

*Джон Ф. Кеннеди*

---

## *Содержание*

Введение	2
Краткое изложение основных результатов исследования	3
Как кризис отражается на потребителях и компаниях и каковы их ожидания	6
Как потребители реагируют на кризис	9
Влияние кризиса на компании	14
Реакция бизнеса на кризис	18
Последствия для бизнеса	21
Дополнительные макроэкономические данные	24
Контакты	

# Введение

## Цели исследования

Экономический кризис в России существенно сказывается на состоянии бизнес-среды, и поэтому данной теме в последнее время посвящается множество исследований и аналитических материалов. Тем не менее у нас сложилось впечатление, что в подавляющей части таких исследований рассматриваются лишь отдельные аспекты этого явления. Мы считаем, что текущий кризис кардинально отличается от предыдущих и может оказывать продолжительное влияние на состояние рынка и, следовательно, на благосостояние наших клиентов. Именно поэтому мы поставили перед собой задачу провести масштабное исследование, в котором рассматривается максимально широкий круг факторов и опрашиваются различные участники процесса – от конечных потребителей до менеджеров по закупкам (представляющих корпоративных клиентов), менеджеров по продажам и топ-менеджеров. Наша цель заключается в том, чтобы объединить эти разрозненные фрагменты с данными, содержащимися в открытых источниках информации, получив в результате «пазл», позволяющий лучше понять взаимозависимости между игроками рынка, разобраться в ситуации и спрогнозировать ее дальнейшее развитие и возможные последствия для бизнеса.

## Основные вопросы

В рамках нашего исследования мы постарались найти ответы на следующие ключевые вопросы:

- Как население и компании ощущают на себе влияние текущего кризиса?
- Как они оценивают его продолжительность и серьезность?
- Как меняется потребительское поведение в результате кризиса?
- Как оно будет меняться после окончания кризиса?
- Как компании меняют свои ценностные предложения?
- Соотносятся ли эти изменения с ожиданиями их клиентов?
- Какие шаги предпринимают компании для изменения своей бизнес-модели?
- В каких рыночных условиях предстоит работать компаниям после окончания кризиса?
- Как повлияют эти новые условия на критерии успеха?
- Что необходимо сделать, чтобы подготовиться к этим новым условиям?

## О нашем исследовании

Для того чтобы получить исчерпывающее представление о различных аспектах текущего экономического кризиса, мы проделали существенную работу:

- провели опрос среди 3 000 россиян, что представляет собой репрезентативную выборку городского населения страны;
- провели 20 глубинных интервью об изменениях в поведенческом поведении и причинах таких изменений в ходе посещения магазинов с респондентами и последующей беседы;
- провели опрос среди 120 руководителей среднего звена из российских и международных компаний, работающих в России, о влиянии кризиса на деятельность их компаний;
- провели более 40 интервью с топ-менеджерами компаний, осуществляющих свою деятельность в России, о стратегических проблемах, с которыми столкнулись их компании, и об открывшихся в результате кризиса возможностях, а также о том, как они на них отреагировали;
- проанализировали содержащиеся в открытых источниках экономические показатели и информацию о потребительском доверии;
- сопоставили полученные данные с ситуацией на зарубежных рынках.



# Краткое изложение основных результатов исследования

**Население и бизнес-сообщество имеют схожее мнение о том, как долго продлится кризис, однако представители бизнеса склонны более оптимистично оценивать скорость восстановления после него**

Подавляющая часть населения ощущает на себе влияние текущего кризиса: более 90% респондентов отмечают снижение покупательной способности, и 53% не способны делать какие бы то ни было накопления. У большинства россиян кризис ассоциируется с ростом цен и нестабильностью курса национальной валюты. По мнению опрошенных, об окончании кризиса будет свидетельствовать повышение покупательной способности и стабилизация рубля относительно доллара/евро.

Обычные граждане и представители бизнеса едины во мнении о том, что кризис продлится еще около двух лет, однако компании более оптимистичны в своих оценках относительно скорости восстановления экономики и рассчитывают увидеть некоторые улучшения уже через полгода.

**Поведение покупателей меняется, и некоторые изменения в покупательских привычках будут носить долговременный характер, что обуславливает изменения в структуре спроса**

Пытаясь жить по средствам, население переходит к более бережливому поведению, осваивая различные стратегии экономии: меньше покупать, переходить на более дешевые продукты, приобретать товары «по акции» и так далее. Основываясь на проведенных нами интервью, а также на зарубежном опыте, мы полагаем, что большинство из этих новых моделей поведения сохранится и после кризиса. Таким образом, характер потребительского спроса изменится надолго. А учитывая, что корпоративные клиенты меняют свое поведение аналогичным образом, можно предположить, что влияние этой тенденции ощущают на себе и компании, работающие в секторе B2B.

Реальные доходы продолжают снижаться, вследствие чего значительное количество людей, которые раньше принадлежали к среднему классу, уже не

могут рассматриваться как его представители. Даже та часть населения, которая по-прежнему относится к среднему классу по уровню доходов, постепенно меняет свои привычки: начинает ограничивать себя в покупке товаров повседневного спроса, откладывая крупные покупки из-за отсутствия уверенности в завтрашнем дне, урезать расходы на развлечения и так далее. Это может означать, что средний класс постепенно утрачивает свою традиционную роль движущей силы экономического роста.

**Компании ощущают влияние кризиса в виде снижения прибыли и сокращения возможностей для финансирования новых проектов**

Большинство компаний считают основными негативными последствиями кризиса снижение спроса и рост производственных затрат, которые, в свою очередь, оказывают давление на рентабельность. Кроме того, в качестве одной из наиболее серьезных проблем указывается отсутствие возможности финансирования новых проектов. Это обстоятельство, с учетом его негативного влияния на рентабельность, а также ориентированности большого числа акционеров на краткосрочные перспективы, может иметь крайне негативное влияние на возможности долгосрочного роста компаний. Некоторые компании, особенно производители потребительских товаров, ведущие деятельность на территории России, отмечают положительное влияние девальвации на их цены относительно тех компаний, которые имеют большую долю импорта в закупках.

**В результате компании зачастую прибегают к мерам тактического характера, таким как снижение прямых затрат и сокращение бюджетов на маркетинг**

После начала кризиса большинство компаний отреагировали на него в первую очередь снижением расходов на закупаемые материалы и маркетинг, однако не всегда такие меры являются рациональными. Многие компании также начали принимать меры по оптимизации логистической деятельности и производства, но в рамках текущей

организационной структуры, то есть без существенных преобразований.

**Поскольку отдельные изменения в условиях ведения бизнеса сохранятся на очень долгое время, компании должны осуществить фундаментальные преобразования**

Основываясь на мнениях участников нашего исследования, наших собственных аналитических данных и прогнозах, сделанных другими организациями, мы можем с большой вероятностью предположить, что после окончания кризиса в России наступит период медленного роста, который станет «новой нормой», как это было, например, после кризиса в Европе в 2009 году. Отчасти свою роль здесь сыграют и факторы демографического характера – такие как сокращение доли трудоспособного населения, которое ускорится в течение следующих нескольких лет (из-за крайне низкого уровня рождаемости в 90-е годы). Эта «новая норма» будет иметь свои отличительные черты:

- устойчивое изменение потребительского поведения: больше внимания будет уделяться соотношению цены и качества;
- избыточное предложение в связи с падением спроса будет оказывать возрастающее давление на цены.

Это означает, что компаниям придется скорректировать свои ценностные предложения таким образом, чтобы они соответствовали изменившимся ожиданиям потребителя. С другой стороны, им придется переосмыслить способы создания ценности для потребителей (то есть свою операционную модель), чтобы не допустить снижения рентабельности. Это потребует кардинальных изменений в бизнес-процессах.

Только такие шаги позволят компаниям принять адекватные меры в ответ на структурные изменения в экономике и должным образом изменить операционную модель: перейти от нацеленности на быстрый рост к сфокусированности на прибыли и доле рынка.

## Последствия кризиса

Потребители и компании ожидают постепенного оздоровления экономики, при этом компании настроены более оптимистично, чем потребители

И те и другие считают, что экономический кризис закончится через два года



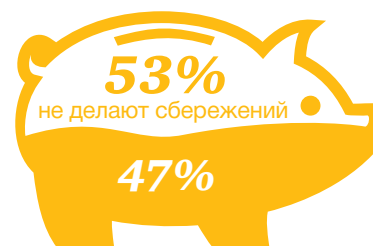
Около 90% населения отметили снижение своей покупательной способности за последние 12 месяцев



Среди граждан с меньшим доходом выше доля тех, кто начал сокращать расходы на товары повседневного спроса



Преобладающая часть населения совсем не делает сбережений



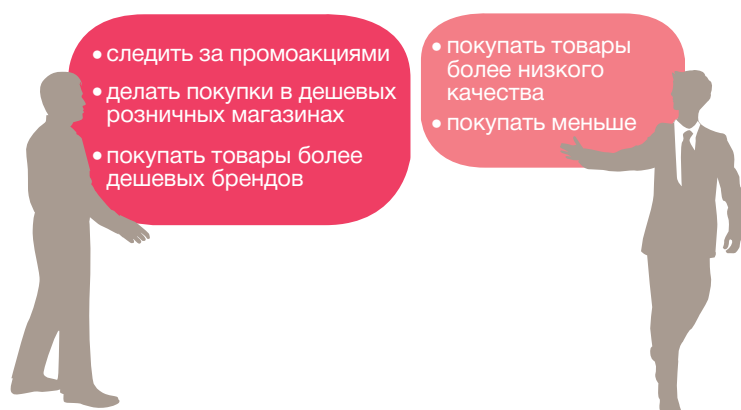
Даже большая доля людей с семейным доходом свыше 50 000 рублей, имеющих возможность откладывать деньги, не делают этого



## Покупательское поведение

Поведение покупателей в сегменте продуктов питания хорошо отражает общие изменения в потребительском поведении

Часть новых привычек сохранится и по окончании кризиса, что надолго изменит потребительскую среду



Даже после кризиса я по-прежнему буду ...

Я больше не буду ...

Большинство компаний пострадали от кризиса

## Последствия для бизнеса

61%

испытали отрицательные последствия

26%

не испытали никаких последствий

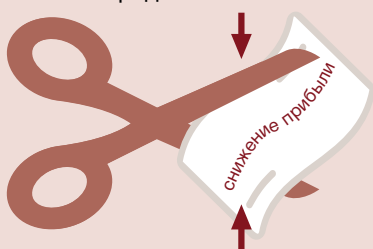
13%

испытали положительные последствия

Последствия кризиса оказали негативное влияние:

на краткосрочные показатели прибыли

89% компаний сократили объемы продаж



У 92% компаний выросли производственные затраты

на долгосрочные перспективы развития



80% не имеют возможности финансировать новые проекты

В ответ на кризис компании главным образом принимают **тактические** меры



52%

сокращают затраты на материалы



42%

оптимизируют производство



34%

сокращают затраты на маркетинг



28%

оптимизируют логистику

## Реакция бизнеса

Однако в будущем необходимо будет предпринять более **основательные** действия



Необходимо изменить бизнес-модели



# Как кризис отражается на потребителях и компаниях и каковы их ожидания

## Компании более оптимистичны в оценке скорости восстановления после кризиса, чем потребители

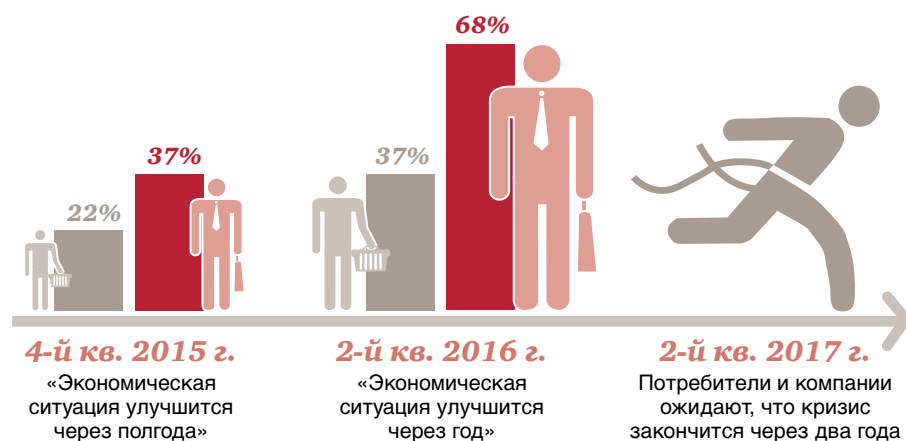
Различные статистические данные свидетельствуют о том, что российская экономика переживает кризис. За период с января по апрель 2015 года ВВП снизился на 2,4% по сравнению с тем же периодом 2014 года, ускорив снижение до 4,2% в апреле (по сравнению с апрелем 2014 года)<sup>1</sup>, уровень инфляции вырос до 16,4%, а индекс доверия потребителей находился на очень низком уровне. Восемьдесят три процента опрошенных нами потребителей и 74% представителей компаний считают, что Россия переживает кризис. У большинства кризис ассоциируется с ростом цен и нестабильностью курсов валют, поэтому признаком окончания кризиса для них станет повышение покупательной способности и стабилизация рубля относительно иностранных валют.

Компании и потребители в основном сходятся во мнении о том, что кризис продлится еще около двух лет. Иного мнения придерживаются представители компаний, взаимодействующих с крупными корпоративными клиентами в таких отраслях, как строительство, металлургия или горнодобывающая промышленность. На них кризис сказался позднее, чем на прочих участниках рынка, но и восстановления в своих отраслях они ожидают в более поздние сроки – не раньше чем через три года. Большинство опрошенных разделяют мнение о том, что текущий кризис является более глубоким и затяжным, чем в 2009 году. Тем не менее как

потребители, так и компании считают, что некоторого улучшения можно ожидать через полгода, а ощутимого улучшения – в течение ближайшего года. При этом менеджеры компаний более оптимистичны в своих оценках: 68% из них полагают, что состояние экономики улучшится через год, в то время как лишь 37% опрошенных граждан разделяет это мнение.

Мнение о том, что улучшение наступит в течение полугода, представляется излишне оптимистичным, учитывая, что, по оценкам Министерства финансов РФ, пик экономического кризиса придется на третий квартал этого года<sup>2</sup>, в то время как предположение о том, что улучшения можно ожидать через год, совпадает с текущими прогнозами.

**График 1.** Население и представители компаний считают, что ситуация улучшится в течение одного года, а кризис закончится в течение двух лет



**График 2.** Большинство аналитиков предсказывает умеренные темпы роста российской экономики в 2016 г.

### Динамика реального ВВП России

Фактические показатели		Прогнозные показатели*			
2014 г.	Январь – апрель 2015 г. (сравнение с аналогичным периодом предыдущего года)		2015 г.	2016 г.	2017 г.
0,6%	-2,4%	Всемирный банк	-2,7%	0,7%	2,5%
		МВФ	-3,4%	0,2%	
		J.P.Morgan	-4,0%		
		S&P	-2,7%	1,9%	
		Минэкономразвития РФ	-2,8%	2,3%	2,5%
		ВШЭ	-3,6%	0,7%	1,4%

\* Последние прогнозы по состоянию на 01.06.2015

Источники: Росстат, Минэкономразвития РФ, пресс-релизы и отчеты упомянутых в таблице организаций

1 Отчет Минэкономразвития РФ «О текущей ситуации в экономике Российской Федерации в январе-апреле 2015 года»

2 Заявление министра финансов РФ Антона Силуанова от 21 мая 2015 года

### Кризис в меньшей степени затрагивает жителей Москвы и малых городов

Большинство населения ощущает на себе влияние кризиса и считает самой серьезной проблемой снижение покупательной способности. Треть респондентов даже отмечает снижение номинального дохода (который включает в себя зарплату и другие источники дохода), однако, если учитывать инфляцию, становится очевидным, что снижение покупательной способности коснулось 91% населения. Динамика цен на продовольственные товары выглядит особенно удручающей: в апреле 2015 г. продовольственная инфляция составила 24,4% по сравнению с апрелем прошлого года.

Нагрузка, связанная с кризисом, распределяется неравномерно, хотя как москвичи, так и жители малых городов (с населением менее 100 000 человек) отмечают, что кризис затронул их в меньшей степени, чем население страны в среднем. Москва стала исключением, поскольку в столице общий уровень доходов выше, а население с более высоким уровнем дохода, как правило, в меньшей степени ощущает на себе влияние кризиса. А в маленьких городах большинство населения занято на местных предприятиях, которые осуществляют свою деятельность в среде, для которой характерна менее острая конкуренция, и потому не столкнулись с необходимостью массовых увольнений или снижения зарплат.

Как правило, слои населения с более низкими доходами сильнее ощущают на себе влияние кризиса; существенно большее число респондентов из этой группы указывает на снижение покупательной способности. Удивляться этому обстоятельству не приходится, однако следует помнить, что эти социальные группы являются особенно уязвимыми и рискуют оказаться за чертой бедности, если им не будет оказана помощь.

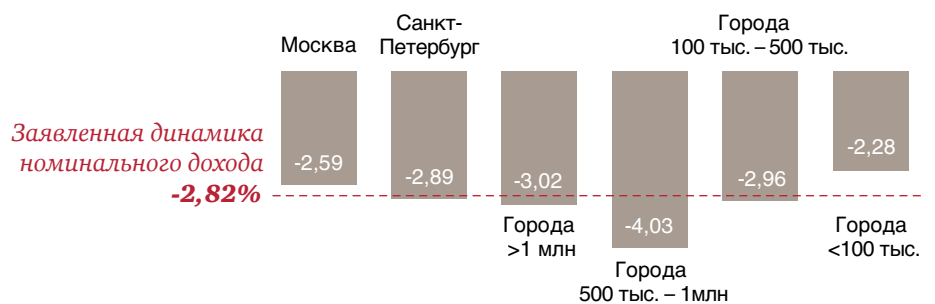
**График 3.** Подавляющая часть потребителей отмечает, что рост их доходов (включая заработную плату и прочие доходы) отстает от инфляции\*

Как изменился уровень Вашего дохода за последние 12 месяцев (%)?



\* Сумма ответов на графике меньше 100%, поскольку остальные респонденты не смогли ответить на вопрос или не имеют источников доходов

**График 4.** Потребители из городов с населением от 500 тыс. до 1 млн чел. отмечают наиболее сильное снижение номинального дохода, %



### Роль среднего класса как движущей силы экономического роста уменьшается

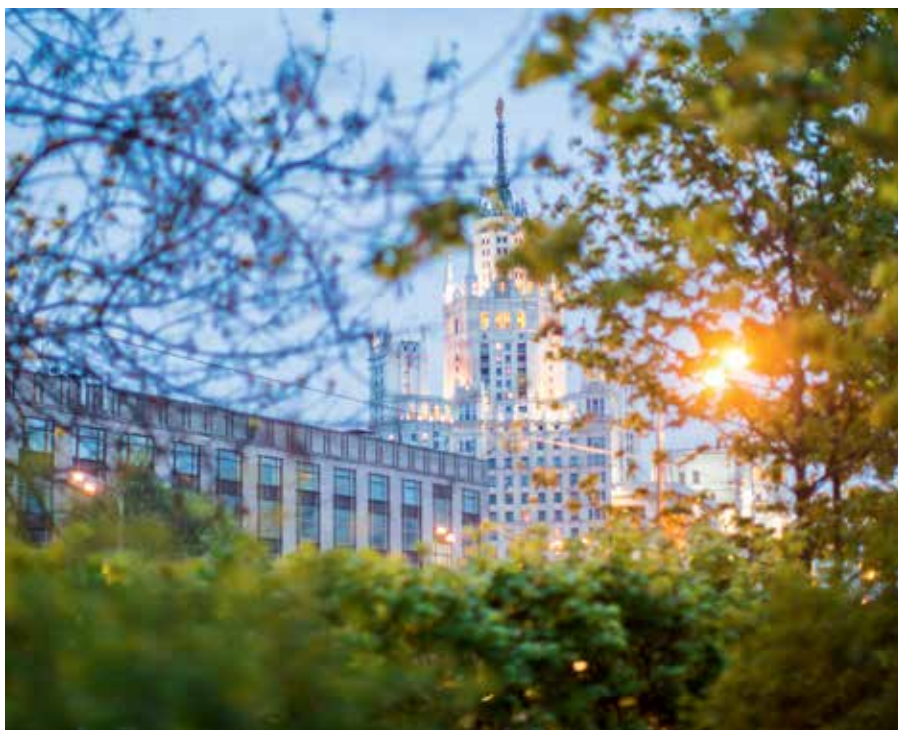
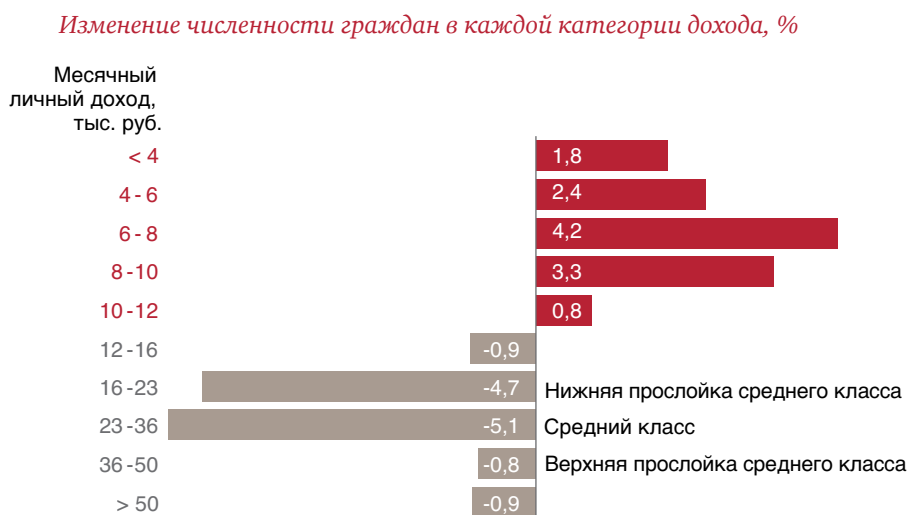
В отличие от беднейших слоев населения, перед представителями среднего класса вопрос о выживании не стоит, однако наше исследование показывает, что их роль в стимулировании экономического роста может снизиться в результате кризиса. Одним из основных критериев принадлежности к среднему классу является ежемесячный доход семьи. Поскольку реальные доходы подавляющего большинства населения снизились, очевидно, что за последние 12 месяцев значительная его доля покинула ряды среднего класса (см. график 5). В некоторых странах ЕС, таких как Греция и Португалия, после кризиса 2009 года на фоне высокого уровня безработицы и дефолтов по ипотечным кредитам представители среднего класса внезапно переходили в разряд малоимущих. Мы считаем, что, хотя в России едва ли можно ожидать столь высокого уровня безработицы, а вопрос с ипотечными кредитами стоит менее остро, некоторая тенденция к движению вниз по социальной лестнице будет сохраняться, пока не прекратится снижение реальных доходов.

Те россияне, чьи доходы по-прежнему позволяют относить их к среднему классу, начинают постепенно отказываться от многих характерных для представителей этого класса

потребительских привычек, таких как наличие автомобиля в собственности, возможность тратить деньги на отдых, покупка товаров, не относящихся к категории товаров первой необходимости. Как правило, в условиях экономического роста именно относительно молодые представители среднего класса наиболее активно тратят деньги, поскольку рассчитывают на постоянный рост своих реальных доходов. Однако даже в тех европейских странах, которые оказались наименее затронуты кризисом, модели потребительских расходов после 2009 года изменились. Люди стали более осмотрительными

в своих тратах, предпочитая делать сбережения. В результате после начала кризиса в некоторых европейских странах число потребительских кредитов сократилось или в лучшем случае сохранилось на том же уровне, и, как следствие, продажи по таким категориям товаров, как одежда и бытовая электроника, упали или продемонстрировали очень незначительный рост. Мы полагаем, что в России ситуация будет развиваться сходным образом. Это означает, что характер поведения среднего класса меняется, а значит, роль этой группы в обеспечении экономического роста будет снижаться.

**График 5. Роль среднего класса как движущей силы экономического роста в России уменьшается**



# Как потребители реагируют на кризис

## Даже люди с высокими доходами сокращают расходы на товары первой необходимости...

Как уже отмечалось, различные социальные слои по-разному ощущают воздействие кризиса и в какой-то степени по-разному реагируют на него. Ряд респондентов с низкими доходами сообщают, что находятся на грани выживания и не могут позволить себе ничего, кроме основных продуктов питания. В связи с этим они сокращают расходы на товары повседневного спроса в большей степени, чем слои населения с более высокими доходами. Например, если среди респондентов с уровнем дохода на семью менее 12 000 рублей 83% сообщают о том, что их покупательское поведение в отношении продуктов питания изменилось, то у респондентов с уровнем дохода на семью свыше 50 000 рублей такой ответ дают лишь 53%. Схожая картина наблюдается в отношении одежды и прочих базовых товаров.

## ... чтобы сохранить свой статус в глазах окружающих

Однако мы также выявили менее ожидаемые тенденции в поведении слоев населения с более высокими доходами. Например, несмотря на то что их расходы на продукты питания сократились, они сохранили на докризисном уровне расходы на товары и услуги не первой необходимости, такие как поездки за границу и посещение ресторанов. Исходя из результатов проведенных нами интервью, мы полагаем, что такое поведение связано со стремлением данных слоев населения сохранить привычный стиль «демонстративного потребления», особенно в тех областях, где их покупательная способность бросается в глаза окружающим. Как сообщил один из наших респондентов, «для меня легче сократить расходы на питание, так как этого никто не заметит, но важно по-прежнему проводить отпуск за границей, потому что эта тема часто обсуждается в кругу

моих друзей». Однако эта тенденция тоже носит ограниченный характер: более половины респондентов, которые регулярно совершали поездки за границу до кризиса, сообщили о том, что теперь делают это реже или полностью отказались от таких поездок. Схожая картина отмечается и в отношении посещения ресторанов.

Следует также отметить, что представители различных возрастных групп реагируют на кризис по-разному. Большинство респондентов молодого возраста стремятся больше работать, чтобы суметь сохранить привычный образ жизни. Представители старших поколений в основном полагаются на сокращение своих расходов.

Кризис влияет на долгосрочные планы людей. Значительная часть респондентов сообщили о том, что были вынуждены отложить ремонт квартиры или покупку автомобиля, а приобретение собственного жилья кажется большинству опрошенных почти несбыточной мечтой.

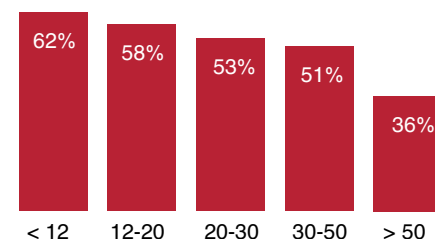
## Жители малых городов принимают меры в ответ на кризис, даже несмотря на то, что он меньше сказывается на их доходах

Учитывая, что москвичи отмечают меньшее снижение своей покупательной способности по сравнению с другими регионами, они также не столь сильно реагируют на кризис: 38% респондентов заявили, что не предпринимали никаких действий в связи с кризисом (в среднем по России такой ответ дали 25% респондентов). Примечательно, что данная логика не действует в отношении малых городов (с населением менее 100 000 человек). Несмотря на то, что, согласно результатам исследования, малые города оказались наименее затронуты кризисом (как и Москва), гораздо большее число респондентов из малых городов заявили о том, что принимают «антикризисные меры» (лишь 19% опрошенных указали, что не принимают никаких мер).

Возможно, это объясняется тем, что общий уровень доходов в этих городах невысок, в связи с чем большая доля расходов приходится на питание. Вместе с высоким уровнем продуктовой инфляции это приводит к значительному снижению покупательной способности населения, что может иметь серьезные последствия. Однако не исключено, что дело в бережливости и более консервативном покупательском поведении, которое, как известно, отличает жителей малых городов.

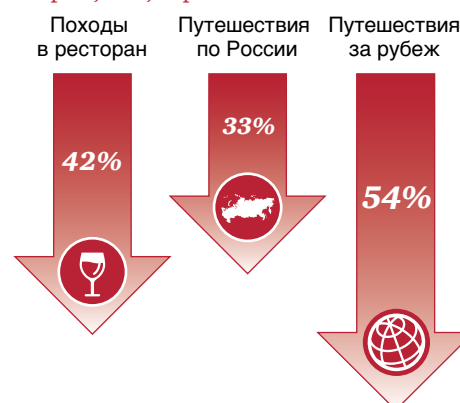
**График 6.** Большая доля людей с доходами ниже среднего стала ограничивать расходы на товары повседневного спроса

Доля респондентов, которые стали покупать меньше или более дешевые товары в течение последних 12 месяцев по категориям ежемесячного дохода, тыс. руб.



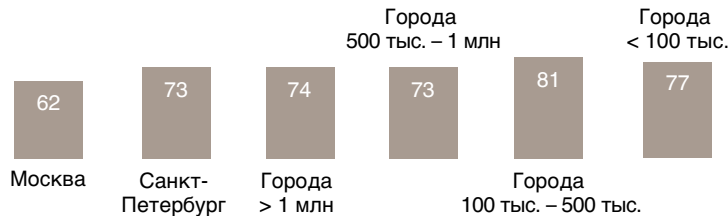
**График 7.** Потребители с более высокими доходами сокращают расходы на посещения ресторанов и путешествия

Доля граждан с ежемесячным доходом семьи свыше 50 тыс. руб., сокращающих расходы на...

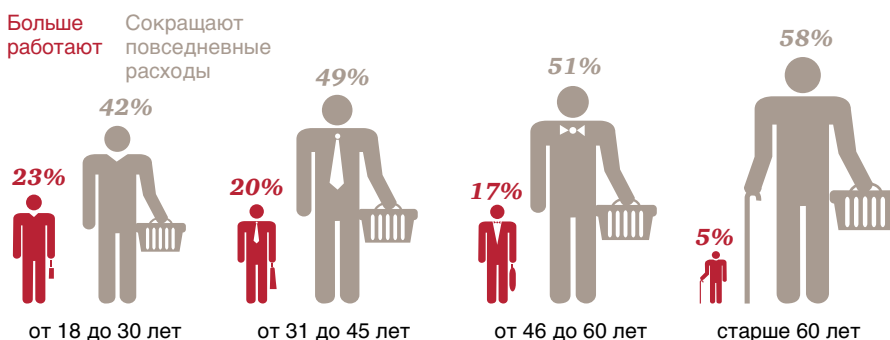


**График 8. Жители Москвы отмечают, что они предприняли меньше действий в ответ на кризис, чем остальные россияне**

*Доля респондентов, у которых произошли какие-либо изменения в потреблении, покупательском поведении или получении займов, %*



**График 9. Молодое поколение стремится работать больше, чтобы пережить кризис, а старшее – сокращает расходы**



### Потребительское поведение меняется в отношении всех категорий расходов

Сокращать расходы, покупая меньше либо покупая более дешевые товары, – самая распространенная реакция на кризис. Люди начинают сокращать расходы по всем категориям, даже расходы на предметы первой необходимости. Так, треть респондентов, покупающих лекарства, отметили некоторые изменения в своем потребительском поведении, а две трети респондентов заявили, что сократили расходы на продукты питания – столь высоких показателей не отмечается даже по таким категориям, как одежда или уже упоминавшиеся поездки за границу. Как ни странно, такая ситуация объясняется двумя факторами. Во-первых, в большинстве домохозяйств продукты питания являются самой большой статьёй расходов, и, чем ниже доходы, тем выше доля таких расходов в семейном бюджете. Именно поэтому, сократив расходы на продукты питания, семья может сэкономить больше денег. Вторым

фактором, объясняющим эту ситуацию (в основном это касается семей с более высоким уровнем доходов), является уже упомянутая значимость категорий расходов с точки зрения их «статусности» в глазах окружающих.

Для сокращения расходов потребители используют различные стратегии. Самое большое разнообразие стратегий можно наблюдать в категории продуктов питания, что вполне объяснимо, учитывая значение этой статьи расходов для семейного бюджета, о чем уже говорилось выше. Наиболее распространенные стратегии – покупать меньше, перейти на более дешевые марки или продукты, сменить магазин и чаще покупать товары, участвующие в акциях (см. график 10).

### Некоторые изменения могут носить долговременный характер

Некоторые модели поведения представляют собой временную тактику, поскольку люди воспринимают их как неприятные («покупать меньше») и даже вредные

(«переходить на продукты более низкого качества»), однако опыт других стран, а также беседы с потребителями дают все основания полагать, что большинство таких поведенческих моделей сохранится и после окончания кризиса. Кризис научил людей более адекватно оценивать соотношение цены и качества, а привыкнув к новой модели поведения, они не захотят вернуться к старой, даже если их материальное положение позволит им это сделать, тем более, если они уверены, что темпы экономического роста еще долго будут оставаться низкими, как это было в большинстве европейских стран после окончания предыдущего кризиса.

Весьма показательной является ситуация с собственными торговыми марками розничных сетей. Некоторые респонденты признали, что до кризиса даже не рассматривали возможность приобретения продуктов этих марок, поскольку были уверены, что это товары более низкого качества. Однако решившись однажды попробовать их, они увидели в них пример хорошего качества по разумной цене. «Некоторые из продуктов оказались настолько хороши, что я не собираюсь снова переходить на более «раскрученные» марки», – заявил один из участников опроса. Точно так же люди, начавшие совершать покупки в магазинах экономкласса, увидели, что там им предлагают товар с хорошим соотношением цены и качества; едва ли они снова захотят вернуться в более дорогие магазины после окончания кризиса. Здесь следует упомянуть еще одно изменение в привычках потребителей, которое отмечают респонденты: если раньше люди предпочитали покупать продукты в крупных торговых центрах, то теперь они с большей вероятностью будут ходить в небольшие магазины в своем районе, которые находятся в шаговой доступности и где вероятность потратить деньги на ненужные им вещи существенно ниже. Поскольку в России магазины шаговой доступности обычно предлагают товары по выгодной цене, что делает их похожими на западные дискаунтеры, эта новая модель потребительского поведения имеет еще больше шансов закрепиться.

## Текущий кризис кардинально изменит картину потребительских предпочтений

Мы полагаем, что нынешний кризис раз и навсегда изменит способы, цели и места совершения покупок. В свою очередь, изменения в потребительском поведении станут причиной долгосрочных изменений в розничной торговле и производстве потребительских товаров. Цена по-прежнему останется важным фактором для потребителей, они будут более скептически относиться к маркам, не предлагающим дополнительную выгоду по сравнению с собственными торговыми марками розничных магазинов, а также станут более искушенными в вопросах приобретения товаров со скидкой. Компаниям придется скорректировать свое предложение с учетом изменившихся условий, для чего им нужно будет пересмотреть свою операционную модель.

**График 10.** Некоторые привычки, появившиеся в ходе кризиса, сохранятся и после его окончания



**График 11.** Большая часть респондентов отмечает изменения в потреблении продуктов питания

Доля респондентов, изменивших свое потребительское поведение в каждой из категорий в течение последних 12 месяцев, %



## Особенности категорий одежды и электроники

Мы наблюдаем схожие изменения в потребительском поведении на рынке одежды: большое количество опрошенных заявляют, что покупают меньше товаров этой категории, при этом каждый десятый указывает, что за последний год вообще не покупал никаких новых предметов одежды. Следует отметить еще два заметных изменения в категории «одежда». Во-первых, в данной категории важную роль по-прежнему играет бренд. Если в отношении продовольственных товаров более 30% респондентов указывают, что после наступления кризиса они перешли на более дешевые марки, то в сегменте одежды так поступили только 14% опрошенных. Таким образом, потребители предпочитают покупать

меньше одежды, но не отказываются от своих любимых марок. Другой пример типичного поведения покупателей товаров этой категории – отсрочка покупок до наступления сезона распродаж. Как только покупатели начинают осознавать, что магазины, вероятнее всего, будут проводить распродажи, предлагая большое количество товаров по существенно сниженным ценам (а в кризис, под давлением падающего спроса, вероятность этого повышается), они начинают все чаще отказываться платить полную цену за любую покупку, ожидая распродажи. Это может иметь весьма негативные последствия для доходности ритейлеров.

В сегменте электроники и бытовых приборов пик продаж пришелся на четвертый квартал

2014 года, когда население стремилось «конвертировать» свои рублевые накопления в товар. Множество потребителей в настоящее время откладывают покупки, чему также способствует упомянутый выше перенос планов по ремонту жилья на более поздний срок. В случае, когда покупки необходимы, потребители становятся все более осведомленными о возможностях поиска самых выгодных цен, используя такие онлайн-агрегаторы, как «Яндекс. Маркет», совершая покупки вне зависимости от репутации продавца или наличия опыта общения с ним. Этому также способствует тот факт, что уровень лояльности к марке у потребителей значительно выше, чем уровень лояльности к ритейлеру.

### Население все больше беспокоит устойчивость их финансового положения

Большинство респондентов, отвечая на вопрос о том, какие ценности приобрели наибольшую значимость для них с начала кризиса, упоминало финансовую защищенность. Особую обеспокоенность вызывает перспектива потери работы и неспособность обеспечить себя после выхода на пенсию.

В числе других ценностей, значимость которых увеличилась, ряд респондентов указали образование для своих детей. Для некоторых респондентов особой важность приобрело здоровье. В то же время респонденты называют в числе позитивных последствий кризиса то, что они уделяют больше внимания своим семьям и здоровью. Первое может быть связано с тем, что на развлечения они стали тратить меньше времени и, соответственно, больше времени проводить с семьей, а второе, вероятно, является результатом рационализации расходов.

### Доля респондентов, не делающих сбережений, по-прежнему высока и сохраняет тенденцию к дальнейшему росту

Что касается возросшей потребности в финансовой защищенности, то она лишь косвенным образом связана со сбережениями населения. С одной стороны, совершенно ясно, что те, кто неспособен делать сбережения, чувствуют себя финансово незащищенными, так как у них отсутствует «подушка безопасности», которая пригодилась бы им при потере работы или необходимости крупных трат. Примечательно, что даже те, кто имеет возможность откладывать деньги, не делают этого: более трети респондентов с уровнем семейного дохода более 50 000 руб. в месяц не имеют накоплений, а 30% накапливают меньше, чем прежде. Скорее всего, это связано, с одной стороны, со стремлением сохранить свой нынешний социальный статус (особенно с точки зрения демонстративного потребления таких товаров и услуг, как путешествия, одежда и пр.), а с другой стороны, с низким уровнем уверенности в сохранности своих сбережений вследствие прошлого негативного опыта и слабого доверия к финансовым институтам.

Отвечая на вопрос о своих ожиданиях по поводу будущего, респонденты сообщают о том, что планируют откладывать больше денег, однако 39% из них полагают, что не смогут ничего накопить в течение ближайших трех лет.

График 12. Ценности, которые стали более важными для населения с начала кризиса

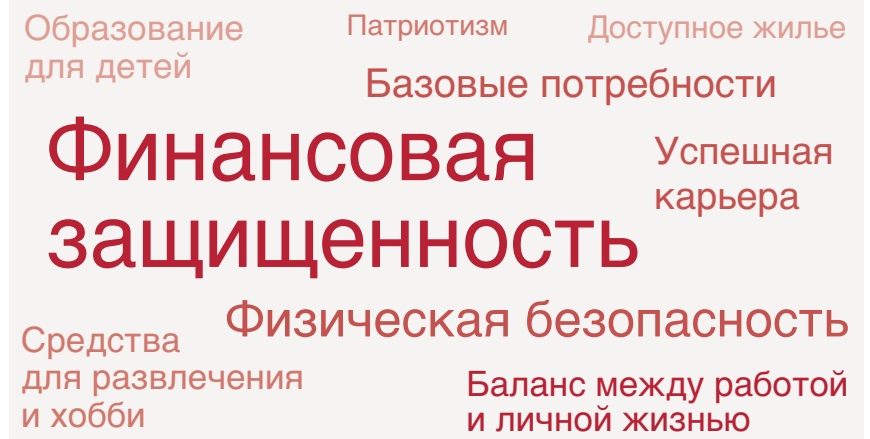
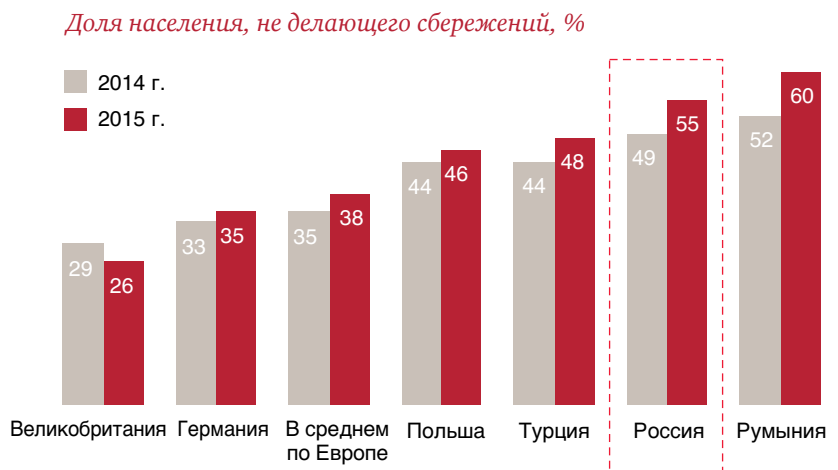


График 13. Большая доля населения России не имеет сбережений



Источник: Международное исследование банка ING в области сбережений, январь 2015 г. (кроме России), исследование PwC (для России)

График 14. Даже значительной части граждан с семейным доходом свыше 50 тыс. руб. не удается делать накопления или приходится сберегать меньше

### Как изменилось Ваше поведение в отношении сбережений за последние 12 месяцев (%)?



### Доля проблемных кредитов достигла рекордных значений, проблема ощущается острее в малых городах

Согласно официальной статистике, качество обслуживания займов ухудшается, объем проблемных кредитов уже достиг уровней 2009/2010 годов (более 9%). Так как общий объем выданных кредитов в настоящее время значительно больше (в 2009 году – 9% ВВП, в настоящее время – 13,2%), сложности с проблемными кредитами могут стать острее, чем в 2009 году.

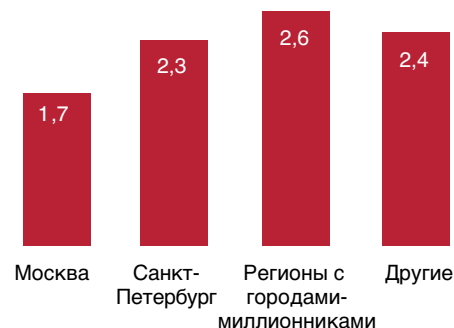
Тем не менее большинство участников нашего опроса (69%) сообщили, что их семьи не имеют обязательств по кредитам. В качестве причины наиболее часто называется нежелание иметь долгов, однако возможно, что финансовое положение некоторых из респондентов просто не позволяет им получить одобрение на кредит.

За последние 12 месяцев около 18% респондентов взяли кредиты, причем доля жителей малых городов среди них выше. Чем меньше город, тем больше доля респондентов, сообщивших о получении кредита в течение последнего года. Это означает, что в малых городах, где и до кризиса уровень долговой нагрузки был достаточно высок, этот уровень стал еще выше.

Следует отметить, что примерно половина респондентов, сообщивших о получении займа в течение последнего года, имеют в виду деньги, взятые в долг у родственников или друзей. Возможно, эти займы – самые рискованные, так как одной из причин того, что за ними не обратились в банки, является низкая кредитоспособность занимающего. В таких случаях весьма вероятно, что эти долги никогда не вернут и пострадают обе стороны. Таким образом, ситуация с долгами населения может быть еще хуже, чем показывает официальная статистика.

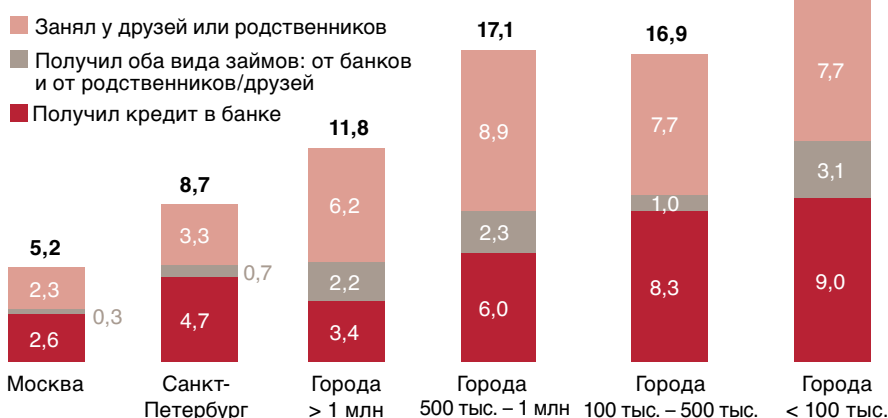
**График 15.** Долговая нагрузка российских регионов еще до кризиса была выше, чем в Москве

Средняя долговая нагрузка в среднемесячных зарплатах (2014 г.)

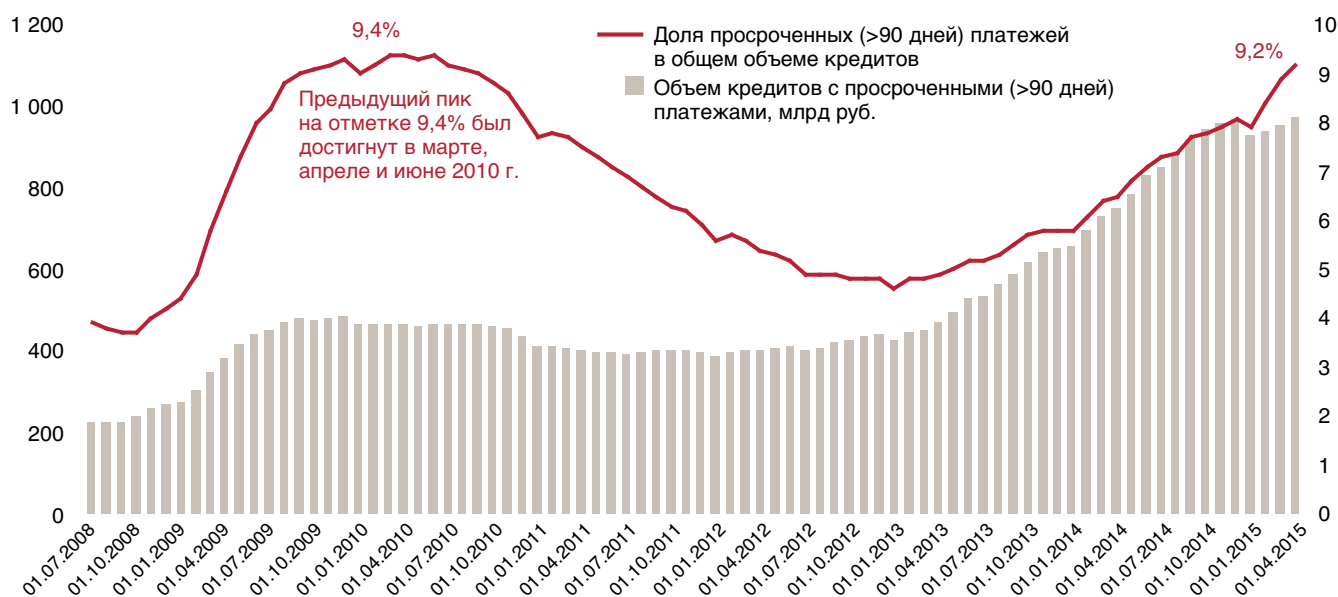


**График 16.** Долговая нагрузка в малых городах увеличилась по сравнению с более крупными городами

Какие действия Вы предприняли за последние 12 месяцев (%)?



**График 17.** Доля проблемных кредитов в России увеличивается и почти достигла максимальных уровней прошлого кризиса



# Влияние кризиса на компании

## Компании отмечают, что кризис имеет преимущественно негативные последствия

Большинство опрошенных нами руководителей считают, что страна переживает кризис; многие отмечают, что почувствовали это еще в середине 2014 года. Подавляющая часть респондентов указывают на то, что кризис негативно сказывается на деятельности их компаний, однако немало и тех, кто утверждает, что влияние кризиса было положительным. Среди негативных последствий кризиса наиболее часто называли рост цен на закупаемые материалы, снижение спроса и невозможность финансирования новых проектов, а в качестве основного положительного фактора указывали ценовое преимущество перед конкурентами с более высокой зависимостью от импортируемых товаров и материалов. Некоторые крупные российские компании также сообщили о том, что ослабление рубля позволило им увеличить объем экспорта.

## Некоторые компании извлекают из кризиса пользу и рассчитывают укрепить свои позиции

Не все компании оказались затронуты кризисом в одинаковой степени, причем эта неоднородность проявляется ярче, чем в случае с населением. Первым фактором, определяющим степень влияния кризиса на компанию, является ее размер. Нет ничего удивительного в том, что крупные компании ощущают влияние кризиса в меньшей степени, а некоторые даже сообщают об увеличении доли рынка. Аналогичную ситуацию можно было наблюдать во время предыдущего кризиса 2009 года в Европе, когда крупным компаниям удалось укрепить свои позиции, в то время как более мелкие компании были вынуждены прекратить свою деятельность или отложить расширение

График 18. Большинство компаний ощутили негативное влияние кризиса

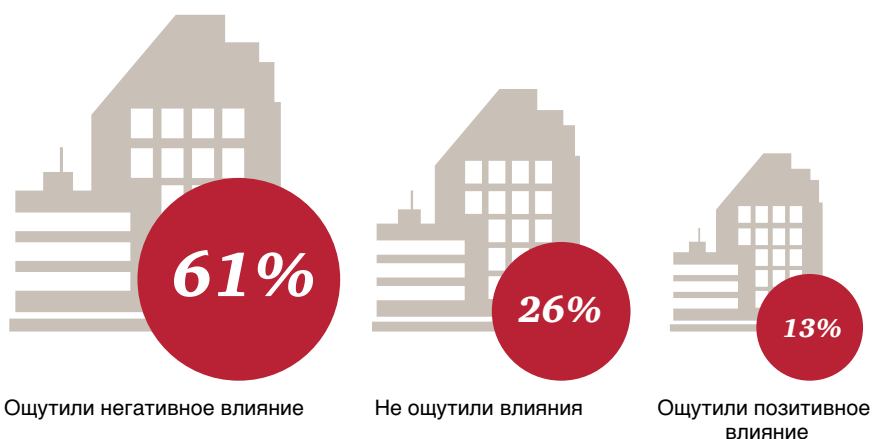
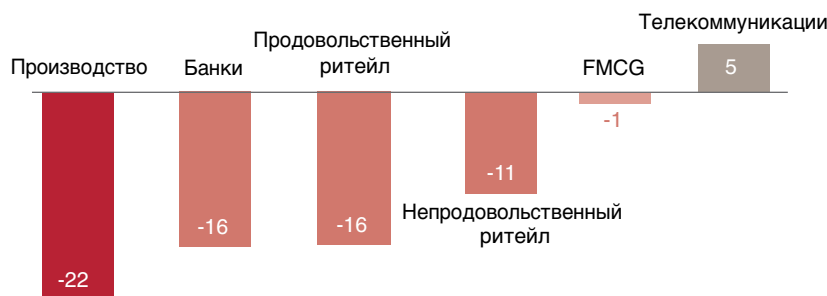


График 19. Заявленная динамика выручки за последние 12 месяцев, по отраслям\*, %



\*Оценка PwC по результатам анализа ответов менеджеров

бизнеса до окончания кризиса. Мы полагаем, что ситуация в России будет развиваться по схожему сценарию: крупные игроки будут использовать свои преимущества и наращивать долю рынка, а небольшие компании не смогут этого сделать из-за высоких процентных ставок и общего снижения доступности финансирования. Поэтому мы считаем, что в большинстве отраслей в России процессы концентрации будут происходить ускоренными темпами вследствие более быстрого органического роста крупных игроков и в результате слияний и поглощений; крупные игроки будут поглощать более мелкие компании или вытеснять их с рынка.

## Степень воздействия кризиса существенно различается в зависимости от сферы деятельности компании

Согласно результатам опроса, представители предприятий розничной торговли наиболее остро ощущают влияние кризиса, особенно те из них, деятельность которых связана с непродовольственными товарами. Это соответствует данным, полученным в ходе опроса потребителей. Результаты опроса свидетельствуют о том, что население сокращает расходы на товары повседневного пользования и откладывает крупные покупки

непродовольственных товаров, таких как предметы электроники и бытовой техники, до лучших времен. В наименьшей степени негативное воздействие кризиса ощущают на себе компании телекоммуникационной отрасли, а также российские компании, производящие товары широкого потребления. Причем на руку последним играют два обстоятельства: во-первых, запрет на импорт определенных продуктов питания ограничивает конкуренцию, а во-вторых, вследствие ослабления рубля растет относительная стоимость импортируемых товаров. Как следствие, компании, торгующие товарами широкого потребления и осуществляющие свою деятельность в России, наращивают долю рынка, что подтверждается сравнением динамики доходов компаний, осуществляющих розничную торговлю продовольственными товарами, и компаний, производящих потребительские товары. Компании, осуществляющие розничную торговлю продовольственными товарами, сообщают о более существенном снижении, что говорит о снижении доли импортируемых товаров в их прибыли (это подтверждается и официальной статистикой).

### Кризис повлияет на рентабельность

На вопрос о том, какие негативные последствия кризиса руководители компаний считают наиболее значительными, самыми популярными ответами оказались рост закупочных цен и спад продаж. Большинство респондентов считают, что эти тенденции сохранятся и в следующем году.

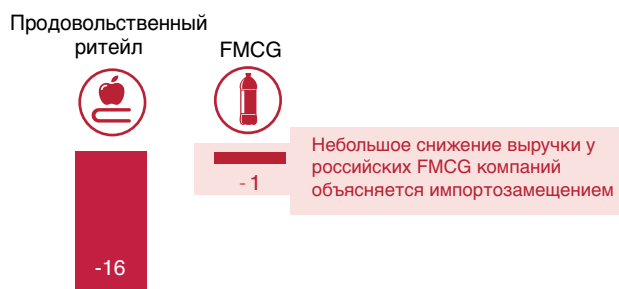
Сочетание этих факторов может оказать крайне негативное влияние на компании как в краткосрочной перспективе, так и в более отдаленном будущем. В ближайшей перспективе повышение производственных затрат приведет к тому, что компании будут вынуждены поднимать свои цены для поддержания валовой прибыли на сопоставимом уровне. Однако в связи с тем, что объем продаж в настоящее время сокращается, повышение цен влечет за собой большие риски, поскольку это может оттолкнуть

**График 20. Факторы, оказавшие наиболее сильное отрицательное и положительное воздействие в условиях кризиса, %**



**График 21. Российские FMCG компании демонстрируют не столь сильное сокращение выручки, как продовольственные ритейлеры\***

Среднее изменение выручки, заявленное нашими респондентами, %



\*Оценка PwC по результатам анализа ответов менеджеров

покупателей, которых волнует соотношение цены и качества, что приведет к еще большему снижению продаж. Более того, потребители не только стали покупать меньше, но, как мы видели, также пытаются сэкономить, приобретая более дешевую продукцию или продукцию «по акции», что тоже влияет на рентабельность ритейлеров и, следовательно, на их поставщиков.

Аналогичная ситуация сложилась и для компаний, которые в основном торгуют с другими компаниями. В этом сегменте также наблюдается ограничение расходов, при этом компании используют те же подходы, что и конечные потребители. В результате закупочные цены у большинства компаний будут расти быстрее, чем их реализационные цены, что приведет к снижению валовой прибыли и уровня рентабельности.

## Возможности долгосрочного развития могут подвергаться риску

Третий наиболее частый ответ на вопрос о негативных последствиях кризиса звучит как «невозможность финансировать новые проекты». Это связано как с высокими процентными ставками, так и в целом с ограничением доступа к источникам финансирования, а также с общей экономической неопределенностью. Поскольку компаниям нужны новые проекты для развития конкурентных возможностей, это негативное последствие может оказаться наиболее губительным для российских компаний в долгосрочной перспективе.

**График 22.** Кризис оказывает влияние как на прибыль в краткосрочной перспективе, так и на долгосрочные перспективы развития

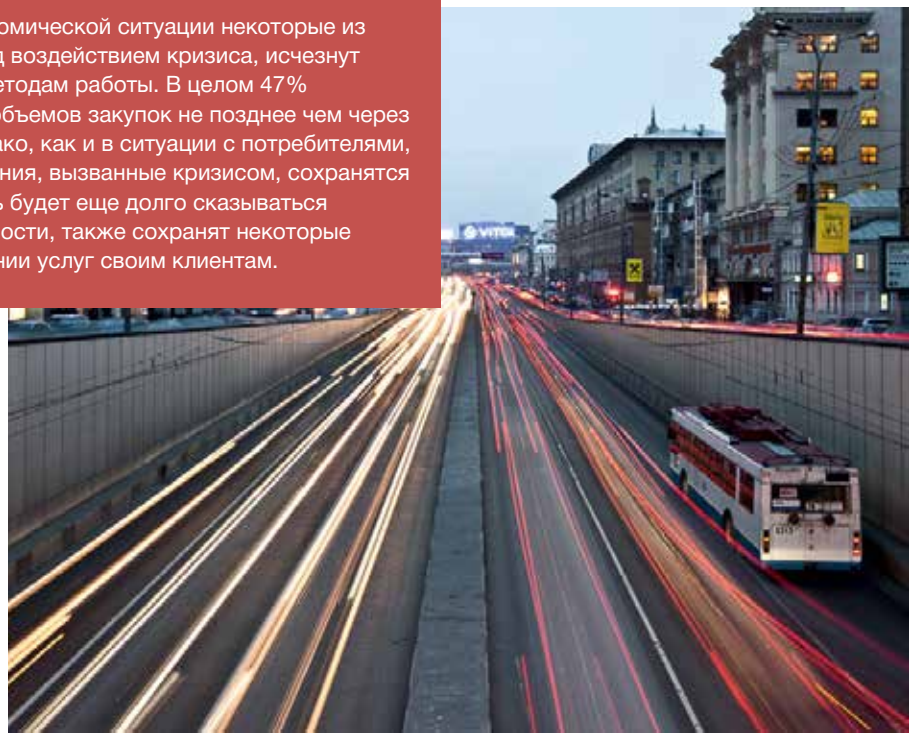


## Поведение корпоративных заказчиков также меняется, что оказывает влияние на отрасли, ориентированные на сегмент B2B

По результатам проведенных нами интервью с руководителями отделов закупок нам удалось выяснить, что, пытаясь оптимизировать затраты, компании прибегают к тем же стратегиям, что и конечные потребители. Они покупают более дешевую продукцию, меняют поставщиков, сокращают объемы закупок. Однако существуют некоторые другие стратегии, характерные для профессиональных закупщиков. Многие из них пытаются не привлекать посредников и закупать продукцию непосредственно у производителя, а также стараются изменить условия оплаты в свою пользу.

В результате объемы закупаемых товаров и материалов, используемых в качестве производственного сырья, снижаются, что негативно сказывается на компаниях, работающих с корпоративными покупателями, в частности на компаниях промышленного сектора, к которому мы относим автомобилестроение, тяжелое машиностроение, добычу ископаемых и промышленную электронику. Так, 70% опрошенных нами руководителей компаний этого сектора сообщили о снижении объемов продаж за последние 12 месяцев. Кроме того, снизился спрос и в сфере услуг для бизнеса, в частности на маркетинговые услуги, что также оказало негативное влияние на поставщиков из этого сектора.

Мы ожидаем, что по мере улучшения экономической ситуации некоторые из этих моделей поведения, появившиеся под воздействием кризиса, исчезнут и менеджеры возвратятся к привычным методам работы. В целом 47% менеджеров по закупкам ожидают роста объемов закупок не позднее чем через один год, а 65% — в течение трех лет. Однако, как и в ситуации с потребителями, мы считаем, что некоторые формы поведения, вызванные кризисом, сохранятся и после его окончания, что в свою очередь будет еще долго сказываться на поставщиках, которые, по всей вероятности, также сохранят некоторые «кризисные» модели поведения при оказании услуг своим клиентам.



## Обзор ситуации в отдельных отраслях (по результатам интервью с топ-менеджерами)



### Банки

По словам топ-менеджеров компаний российского банковского сектора, банки в основном начали ориентироваться не на рост, а на оптимизацию портфеля и снижение рисков. Для достижения этой цели они фокусируются на профильных направлениях своего бизнеса, уделяя особое внимание существующим крупным клиентам и проектам с пониженным уровнем риска.

Ряд иностранных банков, работающих в России, сосредотачивают усилия на обслуживании транснациональных клиентов, предлагая им более широкий спектр услуг. Что касается сегментов отрасли, то наиболее слабую динамику демонстрирует розничный сектор в связи со снижением доходов у населения. Поэтому большинство респондентов делают ставку на корпоративных клиентов. Тем не менее спрос на финансирование новых проектов

практически отсутствует; чаще всего клиенты пытаются рефинансировать свои существующие кредиты. Кроме того, на фоне высокого уровня закредитованности банки менее охотно выдают кредиты населению, в связи с чем они фокусируются на источниках дохода, связанных с существующими клиентами банков в более устойчивых сегментах рынка.



### Девелоперские и строительные компании

Девелоперские и строительные компании ощутили влияние кризиса на своей выручке позже, чем компании в остальных отраслях, однако они начали ощущать надвигающийся кризис раньше, так как поняли, что рост процентных ставок и недоступность краткосрочных кредитов сильно повлияют на их бизнес в будущем. Следовательно, топ-менеджеры из этой отрасли ожидают, что воздействие кризиса продлится дольше. В настоящее время они пытаются сосредоточиться на завершении уже начатых проектов, тогда как новые проекты преимущественно откладываются. Или, как сформулировал один из менеджеров, «наша основная цель сейчас – выжить». Одной из главных проблем сейчас является финансирование оборотного капитала, поскольку большие клиенты неохотно идут на предоплату, в то время как процентные ставки по кредитам – высокие.

Строительные компании, работающие в сегменте жилой недвижимости, воспринимают кризис менее остро, поскольку в России низкий уровень безработицы, и они не ожидают, что он существенно изменится. Это должно служить буфером, препятствующим массовым дефолтам по ипотечным кредитам. Тем не менее все опрошенные руководители отметили существенный

спад по объемам выручки и прибыли из-за того, что новые проекты откладываются, а также поскольку покупатели как из промышленного и коммерческого, так и из жилищного сегмента активно используют свое возросшее влияние на уровень цен, что приводит к их снижению. В секторе коммерческой недвижимости, например, все больше арендаторов требуют пересмотра договоров аренды для перехода с расчетов в иностранной валюте на рубли, и поскольку девелоперы не хотят, чтобы их площади пустовали, то им обычно приходится соглашаться. Из-за снижения активности в данном секторе многие активы в настоящее время недозагружены, что, как ожидается, будет оказывать дальнейшее давление на цены.

С учетом этих факторов девелоперские и строительные компании пытаются минимизировать валютные риски в рамках своих собственных издержек, используя местных поставщиков оборудования и услуг. Кроме того, они хотели бы перейти на рублевое кредитование, однако настоящие процентные ставки не позволяют этого. Некоторые компании активно снижают расходы; к примеру, один из топ-менеджеров рассказал нам, что его компания уволила 30% персонала, а также планирует сократить накладные расходы на 20%. Существует общее мнение о том, что многие малые компании

не смогут пережить эти события и будут вынуждены прекратить свою деятельность, однако более широкой консолидации не ожидается, даже несмотря на то, что, по мнению опрошенных нами руководителей, в этом есть смысл. Активизации деятельности на рынке слияний и поглощений препятствует неопределенность, причем не только в отношении общего делового климата, но и в отношении справедливой оценки активов в условиях изменяющейся конъюнктуры.

Поскольку новые проекты откладываются или полностью отменяются, подрядчики компаний-девелоперов, такие как поставщики строительного оборудования и материалов, также начинают ощущать влияние снижения активности на рынке, однако несколько позже, чем большинство компаний из других отраслей. Руководители данных компаний считают основной проблемой сложность привлечения финансирования для реализации проектов. Они сомневаются в том, что уровень инвестиций вернется к прежним показателям в скором времени, даже в случае отмены санкций. Для того чтобы сгладить негативный эффект от снижения доходов, компании фокусируются на интенсивном снижении затрат и пытаются наладить экспорт продукции.



### Производство продуктов питания

Производство продуктов питания было в значительной степени подвержено так называемому «эффекту ножниц»: снижению выручки в совокупности с ростом себестоимости. Исключением являются производители, получившие преимущества в результате введения Россией ограничений на ввоз продовольственных товаров, а именно производители мяса и сыров. Что касается роста себестоимости, то его отмечают все опрошенные нами руководители компаний. Компании, которые импортируют материалы для производства, вынуждены закупать их в условиях высокого обменного курса, а компании, которые закупают материалы на отечественном рынке, сталкиваются с ограниченным предложением

материалов необходимого качества, что в совокупности приводит к росту цен для конечного потребителя. Снизившийся потребительский спрос заставляет производителей продуктов питания вести борьбу за долю рынка: чтобы ее увеличить, большинство снижает маржу для того, чтобы сохранить конкурентоспособные цены для потребителей.

Производители продуктов питания отмечают изменения в покупательском поведении: все чаще потребители покупают более доступные товары, что противоречит тренду последних нескольких лет, когда россияне все активнее покупали товары высокой ценовой категории лучшего качества (в более удобной упаковке, более простые в приготовлении и пр.). Ответной реакцией

ряда производителей стало то, что многие «передовые» компании стали предлагать потребителям новые товары, созданные из более дешевых ингредиентов, таким образом удовлетворяя изменяющиеся потребности потребителей.

Большинство наших респондентов не отмечают значительного пересмотра намеченной стратегии компании. Безусловно, российский рынок стал несколько менее привлекательным для международных компаний, которые начали делать более осторожные шаги, чтобы сохранить текущую долю рынка. Кроме того, многие игроки готовы инвестировать, но встречаются на своем пути сложности, вызванные высокими процентными ставками и более высоким уровнем восприятия рисков, связанных с ведением бизнеса в России.

# Реакция бизнеса на кризис

## Первой реакцией компаний на кризис стала оптимизация расходов

Отвечая на вопрос об основных мерах, принятых компаниями в ответ на кризисные явления, большинство менеджеров упомянули сокращение расходов на материалы, причем не только в денежном, но и в натуральном выражении. Это неудивительно, поскольку они сослались на спад объемов продаж как на одну из основных проблем, вызванных кризисом.

Важно отметить, что, как мы выяснили, компаниям с более развитой функцией закупок, как правило, удастся более эффективно скорректировать свои расходы. Поскольку с учетом влияния кризиса усовершенствование функции закупок имеет для компаний жизненно важное значение, мы ожидаем, что это направление будет активно развиваться, что в целом позволит поднять процесс закупок в компании на качественно новый профессиональный уровень. Это полностью соответствует тому, что мы видим из нашей работы с рядом клиентов, которые все больше инвестируют в развитие функции закупок.

## Меняются ожидания в отношении поставщиков

На наш вопрос, адресованный руководителям отделов продаж, о том, чего от них, как правило, ожидают покупатели в ходе переговоров, наиболее частыми ответами стали: снижение цен, скидки за объем и отсрочки платежей. Как сообщили нам менеджеры по закупкам, в качестве компромиссного решения большинство компаний хотят получать меньше дополнительных услуг и использовать свою собственную логистику для вывоза товаров с территории производителя, вместо того чтобы оформлять доставку.

График 23. Компании снижают затраты на закупки различными способами

### Основные меры по сокращению расходов на закупки, %



В ответ на эти ожидания, как сообщили большинство опрошенных нами менеджеров, за последние 12 месяцев они несколько увеличили размер скидок, предоставляемых заказчикам, а также сроки оплаты. Хотя это вполне логичные меры, которые компании принимают для удержания покупателей, они тем не менее оказывают негативное воздействие на краткосрочные финансовые показатели в виде снижения валовой прибыли и увеличения оборотного капитала.

## Существует дальнейший потенциал для оптимизации косвенных расходов

Как уже отмечалось, в качестве первоочередной меры компании сокращают расходы на закупки. Это означает, что поведение компаний, выступающих в роли покупателей, также меняется, что оказывает влияние на поставщиков, которые в основном работают с корпоративными заказчиками. При более внимательном рассмотрении ответов можно отметить любопытный факт: компании, как

правило, сокращают расходы на основные материалы, включая те, которые используются в процессе создания собственной стоимости (сырье, полуфабрикаты, товары для перепродажи и пр.). Однако меньшее внимание уделяется косвенным расходам, таким как материалы для собственного использования, внутренний транспорт, аренда и пр.

Такая ситуация может показаться нелогичной, но она вполне объяснима. После того, как объемы продаж начали падать, у компаний сразу сократилась потребность в сырьевых материалах, поскольку они также начали производить и продавать меньше. В результате объем закупок компаний сразу же начал сокращаться, равно как и их производственные запасы, что подтверждается результатами нашего исследования. Однако с косвенными расходами складывается совершенно иная ситуация, поскольку потребность в них не изменяется так быстро. Возьмем в качестве примера канцелярские товары: даже если выручка компании снизится на 20%, это не означает,

что ей сразу же потребуется меньше канцелярских товаров. Она станет покупать их меньше только после того, как скорректирует свою операционную модель, сократит персонал, пересмотрит потребности в канцелярских товарах и пр. Таким образом, сокращение косвенных затрат, как правило, отстает от сокращения прямых издержек. Но поскольку компании испытывают проблемы с рентабельностью, то мы, безусловно, можем ожидать, что сокращение косвенных расходов станет для руководителей одной из приоритетных задач в ближайшем будущем.

Несмотря на то что компании прилагают усилия для оптимизации затрат, большинство из них все-таки отмечают увеличение показателя отношения расходов на закупки к объему выручки, что свидетельствует о снижении валовой прибыли. И даже несмотря на то, что большая часть директоров по закупкам считают это соотношение одним из основных целевых показателей своих планов, около половины из них ожидают, что тенденция к росту расходов на закупки продолжится. Это будет означать, что проблема рентабельности только усугубится, что повлечет за собой необходимость дальнейшего снижения расходов на закупки. Судя по некоторым ранее рассмотренным выводам и по результатам нашей работы с клиентами, в этом направлении существуют значительные возможности для оптимизации.

### ***Большинство компаний ограничивают бюджет на маркетинг, что может повлечь за собой дополнительные риски***

Второе наиболее часто упомянутое направление для оптимизации – маркетинг. Рекламные и торговые бюджеты урезаются. Снижается и деятельность по продвижению продукции или услуг. Тем не менее немногие компании сокращают скидки на товары в рамках рекламных акций, используемых для стимулирования сбыта и увеличения объема продаж. Рекламные акции – очень чувствительная область. С одной стороны, они снижают относительную рентабельность, а с другой – оказывают еще большее влияние на поведение потребителей в условиях кризиса. Большинство потребителей, участвовавших в нашем исследовании, отметили, что они обращают особое внимание на рекламные акции, и это оказывает еще большее влияние на их покупательское поведение в кризисное время, поскольку они вынуждены сокращать свои бюджеты. То же самое можно сказать и о рекламе в целом. Как показывает опыт, сохранение или даже активизация рекламной деятельности в условиях кризиса может привести к увеличению доли на рынке. Поэтому топ-менеджеры лидирующих в своих сегментах компаний, с которыми мы общались, в большинстве случаев не сокращали объемы рекламной деятельности, а некоторые из них только согласовали новые тарифы. В целом они планируют увеличить долю «рекламного голоса» своей компании за счет других компаний, которые ограничивают рекламную деятельность, и на этой основе нарастить свою рыночную долю.

### ***Существенная доля компаний, принявших участие в опросе, лишь оптимизируют свои конкурентные предложения, но, как правило, не прибегают к фундаментальным изменениям***

В ответ на изменение потребительских тенденций существенная часть опрошенных компаний отметила корректировку своих ценностных предложений, а также предложений для своих покупателей. Ритейлеры предлагают более дешевую продукцию и снижают общий уровень цен. Для некоторых ритейлеров, с которыми мы общались, все большую важность приобретают товары под собственной торговой маркой, поскольку цены на них можно снизить прямо на полке, при этом сохраняя рентабельность на приемлемом уровне.

Компании, торгующие товарами широкого потребления, сообщают о корректировке характеристик предлагаемой ими продукции для целей сокращения расходов. Они изменяют второстепенные компоненты своей продукции и увеличивают объемы производства товаров под собственной торговой маркой. Первые две меры вполне реализуемы с учетом ориентации покупателей на более низкие цены, ведь если компания хочет предложить более низкие цены, но при этом сохранить прибыльность, то ей необходимо изменить свою продукцию. Однако если экономия на таких второстепенных компонентах, как упаковка (особенно транспортная), представляет собой меру, практически лишенную риска, то экспериментирование со спецификацией самой продукции может дать результат, обратный желаемому, поскольку покупатели заметят изменения и, скорее всего, не одобряют их.

Использование собственной торговой марки является очень актуальным компромиссным решением для многих компаний, занимающихся торговлей потребительскими товарами. Стремясь учитывать новые потребности покупателей, ритейлеры начинают уделять больше внимания этому виду продукции и вести поиск производителей. С другой стороны, рост объема товаров под собственной

### **Более развитая система закупок позволила компаниям более эффективно реагировать на кризис**

Компании используют различные модели поведения, направленные на оптимизацию расходов, большинство из которых схожи с поведением конечных потребителей (например, снижение объемов закупок или переход на более дешевую продукцию). Тем не менее интересно отметить, что компании с более развитой системой закупок (более стандартизированной, централизованной и пр.) имеют возможность принимать более решительные меры. Например, они имеют больше возможностей для выбора нового поставщика, тогда как компании с менее развитой функцией закупок часто вынуждены оставаться с прежним поставщиком, даже если он не может предложить наиболее выгодные цены. Причины могут быть разные: от недостаточного внимания к вопросам оптимизации до элементарной некомпетентности.

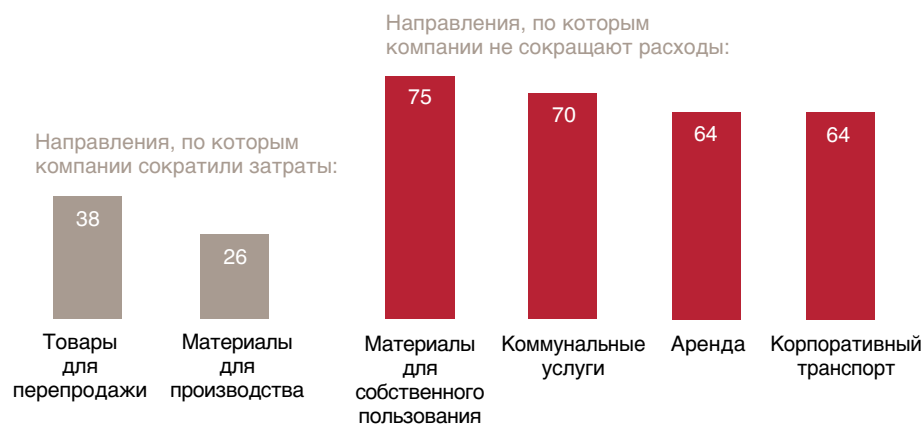
торговой маркой на фоне общего снижения потребительского спроса неизбежно приведет к сокращению объемов продаж брендовой продукции. Хотя в России этот эффект пока сглаживается благодаря снижению доли импорта, рано или поздно он все равно станет заметным. Таким образом, производители стоят перед выбором: производить товары под собственной торговой маркой ритейлеров с меньшей рентабельностью, но в больших объемах или производить товары под собственным брендом и сохранять рентабельность, рискуя при этом потерять часть рынка.

**Сокращению расходов – да, изменению операционных моделей – нет!**

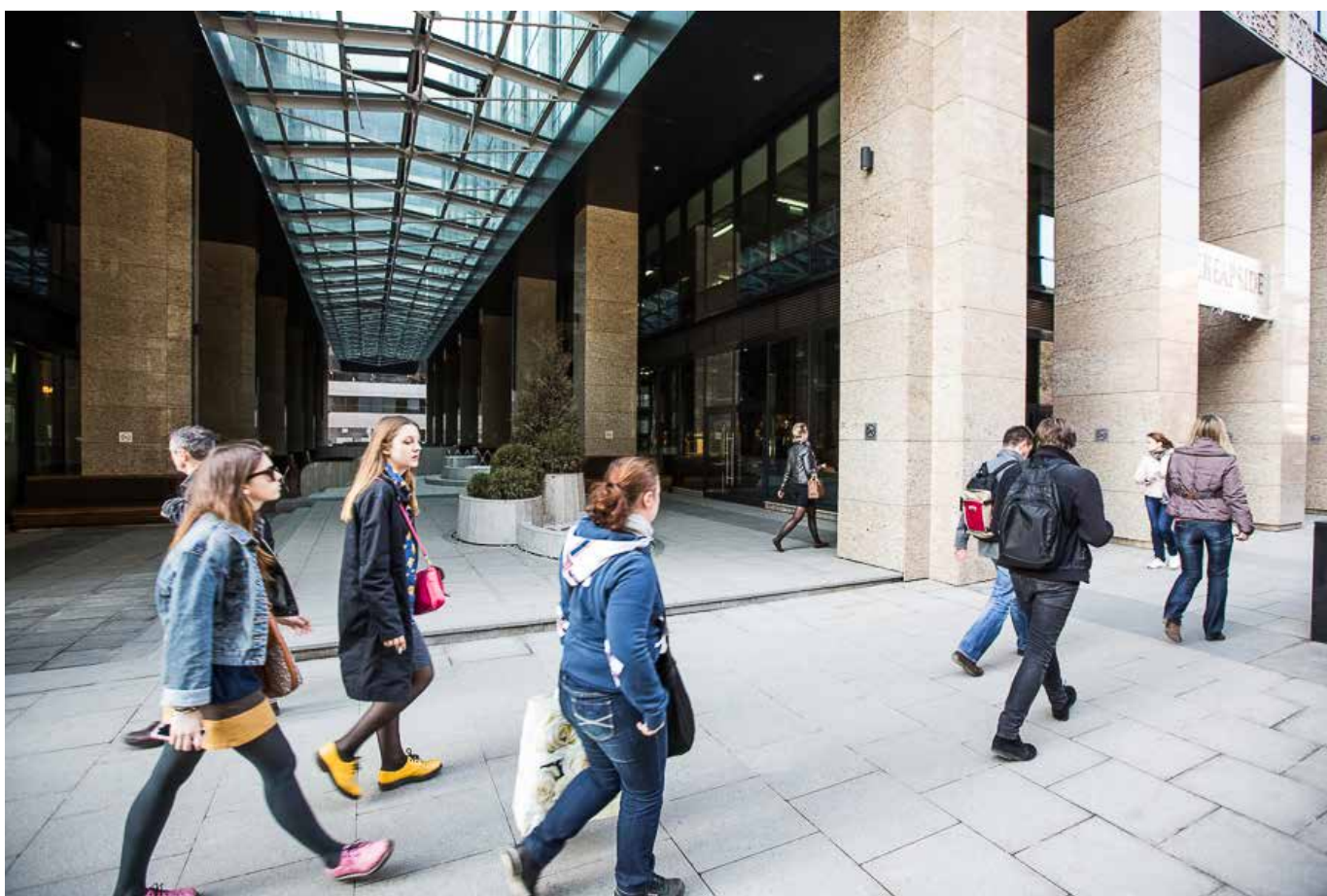
В ответ на вопрос об операционной оптимизации большинство опрошенных менеджеров указали на наличие некоторых инициатив в различных областях. В области логистики они, как правило, оптимизируют складские площади и проводят централизацию логистических систем. Это означает, что они требуют, чтобы поставщики доставляли товары на централизованный склад, откуда потом сами распределяли их по своей сети с использованием

**График 24. У компаний есть потенциал по снижению косвенных затрат**

*Области, в которых компании сокращают затраты, и области, в которых они воздерживаются от сокращения, %*



собственного транспорта. Ритейлеры довольно быстро скорректировали количество персонала в магазинах и сдали в субаренду лишние площади в связи с сокращением трафика. Компании сферы услуг снижают расходы на содержание и сокращают персонал в торговых точках. В производственных компаниях изменения незначительные – оптимизация процессов для повышения эффективности и сокращение затрат на материалы.



# Последствия для бизнеса

## После окончания кризиса все будет как раньше?

Как будут развиваться события после того, как кризис в России закончится (по прогнозам многих участников нашего опроса, это произойдет примерно в середине 2017 года)? Бизнес восстановится? Скорее всего, да, но это будет уже «новая норма», которая будет иметь следующие отличительные черты:

- низкие темпы роста;
- кардинально новое поведение потребителей;
- новая конкурентная среда.

### Низкие темпы роста

Существует несколько факторов, указывающих на то, что после кризиса российская экономика будет расти умеренными темпами. Текущий кризис отличается от кризиса 2009 года, после которого были отмечены существенные темпы роста ВВП (средние темпы роста в 2010–2012 годах составили около 4%). Во-первых, кризис 2009 года носил глобальный характер, равно как и последующее восстановление, чем Россия успешно воспользовалась. Однако в этот раз кризис имеет сугубо российскую специфику. Во-вторых, Россия все еще очень зависима от нефти, а в ближайшие годы цены на нее, скорее всего, не достигнут уровней предыдущих лет. В-третьих, если в 2009 году Россия смогла стимулировать рост путем более активного использования

существующих мощностей, имеющих низкий коэффициент использования, то сейчас ей необходимы инвестиции в создание новых мощностей наряду с внедрением передовых технологий. Однако из-за высокой степени неопределенности объем прямых иностранных инвестиций сократился, а внутренние инвесторы столкнулись с ограничением доступа к финансированию. Кроме того, сокращается трудоспособное население, тогда как доля людей пенсионного возраста увеличивается, что может привести к нехватке квалифицированного персонала и дополнительной нагрузке на госбюджет. Большинство опрошенных нами топ-менеджеров разделяют эту точку зрения и ожидают медленного роста в течение ближайших нескольких лет.

### Кардинально новое поведение потребителей

Как видно из анализа потребительского поведения в наших обзорах и как подтверждается результатами ряда зарубежных исследований, посвященных изучению кризисных ситуаций в экономике, очень часто в результате кризиса поведение потребителей меняется навсегда. Некоторые модели поведения, которые потребители обычно временно используют для поиска способов выживания в условиях кризиса, уже не изменятся, а это означает, что потребители уже никогда не вернуться полностью к докризисным

привычкам. Судя по развитию событий в Европе после кризиса в 2009 году, люди сохраняют привычку относиться к расходам с большей осмотрительностью, ставя вопросы финансовой безопасности (например, сбережения на случай выхода на пенсию или потери работы, сокращение или выплата задолженности и пр.) на одно из первых мест среди своих личных приоритетов.

Аналогичных действий можно ожидать и от корпоративных заказчиков. Кризис вынуждает их осуществлять закупки более рационально, и маловероятно, что они откажутся от такого подхода после окончания кризиса.

### Новая конкурентная среда

В результате перечисленных выше изменений в большинстве отраслей изменится и конкурентная среда. Некоторые более мелкие игроки потерпят неудачу и будут вынуждены выйти из бизнеса, при этом начнется процесс консолидации, и значительные доли рынка перейдут к конкурентам, которые смогут успешно и быстро адаптироваться к новым реалиям. В отсутствие существенного роста рынка развитие отдельных компаний будет обеспечиваться за счет освоения рыночных долей, оставленных конкурентами, что усилит давление на цены. Наличие избыточных мощностей в некоторых областях еще больше усугубит ситуацию. Одним словом, конкуренция не ослабнет.

## В бизнес-среде происходят фундаментальные изменения, которые требуют нового подхода к ведению бизнеса

Предпринимательская среда меняется столь кардинальным образом, что компаниям следует пересмотреть свои основные стратегические цели и подход к ведению бизнеса. Большую часть нового тысячелетия в предпринимательской среде России наблюдались положительные

тенденции: рост рынков в большинстве отраслей и фрагментированная конкуренция. Основная стратегия большинства компаний заключалась в том, чтобы стать крупнее как можно быстрее. При этом они также могли генерировать хорошую прибыль, а это не совсем типично для развитых рынков, где быстрый рост и высокая рентабельность представляют собой взаимоисключающие понятия. Таким образом, большинство топ-менеджеров ориентировались на быстрый рост, чтобы не отставать от рынка. Другими

словами, все, что было нужно для успеха, – это иметь возможность производить достаточно продукции разумного качества по не очень высоким ценам.

В условиях, с которыми Россия столкнется в ближайшие несколько лет, этот подход, беспроблемный в 2000-е годы, уже не будет работать. Придется отказаться от цели быстрого развития и сместить акцент в сторону оптимизации бизнес-моделей для сохранения рентабельности в условиях низких темпов роста.

## **Компаниям следует адаптировать бизнес-модели с учетом новой клиентской базы**

Хотя компании рассказывают о разумных мерах, которые они уже принимают в ответ на кризис, есть ощущение, что они делают не все возможное для подготовки к фундаментальному изменению условий ведения бизнеса (см. график 25). Мы считаем, что компаниям необходимо, с одной стороны, скорректировать свое конкурентное предложение, а с другой – изменить операционную модель для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию этого предложения.

В этом разделе мы приводим ряд потенциальных мер, которые могут быть использованы компаниями для достижения успеха в новых условиях.

### **Разработка более дешевой продукции**

Руководители большинства опрошенных нами компаний понимают, что покупатели стали намного более чувствительны к ценам. В связи с этим вызывает удивление тот факт, что немногие компании, предлагающие потребительские и промышленные товары, разрабатывают дешевую продукцию. Об этом нам сообщили сами респонденты. Вместо этого они изменяют характеристики существующих видов продукции для снижения затрат, что, как отмечалось выше, является рискованным занятием. Это происходит потому, что покупатели, скорее всего, заметят изменения, а им не нравится, если их любимый продукт вдруг стал другим. Тем не менее потребители хотят видеть более дешевую продукцию, поэтому наиболее разумный способ удовлетворить их потребности без ущерба для бренда – выпустить новые более дешевые товары. Это утверждение верно не только для потребительских товаров. Один из топ-менеджеров девелоперской компании сообщил нам, что по результатам кризиса 2009 года они сделали вывод о том, что дешевое жилье меньше подвергается влиянию более масштабных экономических условий, поэтому они полностью перешли в этот сегмент и продолжают в нем работать. Однако, как отмечалось выше, очень немногие компании приняли такие меры в условиях текущего кризиса.

### **Упрощение ассортимента продукции**

Одним из наиболее распространенных способов снижения закупочных цен в условиях сокращения объемов закупок является упрощение ассортимента продукции, закупаемой компанией. Наиболее прямой путь к достижению этой цели – оптимизация ассортимента реализуемой ею продукции. Таким образом, помимо сохранения объемов выручки, это позволит приобретать отдельные исходные материалы или продукцию в большем объеме. Это также позволит снизить уровень трудоемкости в области логистики и складского хранения. Хотя это звучит довольно просто для большинства предпринимателей, к нашему удивлению, лишь немногие менеджеры, участвовавшие в исследовании, заявили о том, что они оптимизировали ассортимент продукции в течение последних двенадцати месяцев.

### **Изменение уровней обслуживания**

Как правило, сколько бы ни старалась компания оптимизировать свою деятельность в попытке сохранить тот же уровень обслуживания, что и раньше, на каком-то этапе она достигнет предела (под уровнем обслуживания мы понимаем доступность, скорость обслуживания, клиентскую поддержку в розничной и иных обслуживающих отраслях; частоту и время доставки, наличие товаров на складе; стимулирование продаж и техническую поддержку в отраслях потребительских товаров и промышленной продукции). Таким образом, компаниям следует пересмотреть необходимые уровни обслуживания, особенно с учетом того, что в кризис изменяются потребительские предпочтения и цена приобретает более высокую значимость по сравнению с уровнем обслуживания.

Сорок семь процентов менеджеров по закупкам, участвовавших в нашем опросе, указали, что они готовы принять более низкий уровень обслуживания со стороны поставщиков за счет более привлекательных цен. А в основе массового перехода покупателей к дискаунтерам лежит не что иное, как выбор в пользу более низких цен вместо комфорта и качественного обслуживания. Людей, которых мы сопровождали в походе за покупками в рамках нашего исследования, даже не смущало

отсутствие некоторых товаров «по акции» в отдельных магазинах. Они говорили: «Я зайду завтра, потому что цена действительно хорошая». Все эти выводы указывают на то, что компании должны задать себе следующие вопросы: какие услуги мы должны предлагать нашим покупателям? нужна ли нам ежедневная доставка или достаточно осуществлять доставку один раз в два дня? так ли необходимо, чтобы наши магазины работали 24 часа или может быть 12 часов будет достаточно? нужны ли нам все магазины или несколько магазинов можно закрыть? И опять лишь немногие респонденты сообщили о том, что такие меры принимаются в их компаниях.

### **Оптимизация непроизводственных расходов**

По мере снижения объемов выручки непроизводственные расходы (косвенные издержки и административные расходы) также должны сокращаться, иначе они будут оказывать негативное влияние на рентабельность. Однако, как отмечалось выше, немногие компании в рамках нашего исследования сократили косвенные расходы, и только каждая пятая компания сообщила об оптимизации расходов на головной офис. Этому есть несколько причин. Основная заключается в том, что компании не перестроили свои процессы и организационную структуру с учетом новых реалий, и, соответственно, сокращение непроизводственных расходов стало для них трудной задачей. Чтобы ее решить, необходимо пересмотреть на всех уровнях, «снизу вверх», какая деятельность должна быть основной для компании, чтобы создавать стоимость, как ее можно осуществлять наиболее эффективным образом и какие материалы и оборудование потребуются для поддержания этих процессов, чтобы оптимизировать как количество персонала, так и расходы на материалы и услуги, которые напрямую не используются в производственном процессе (косвенные издержки).

### **Реорганизация закупок**

Даже несмотря на то, что почти все компании в нашем исследовании имеют целью снижение расходов, а ответы наших респондентов подтверждают, что компании с более развитой функцией закупок

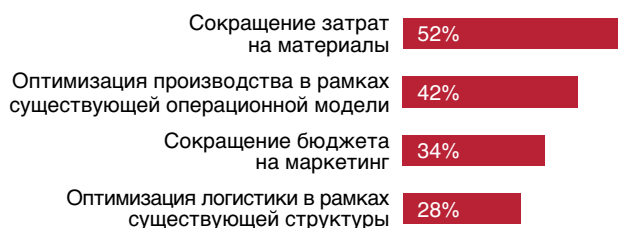
работают более эффективно в условиях кризиса, система снабжения во многих компаниях все еще остается на очень низком уровне развития. Незначительное количество наших респондентов сообщили, что они изменили организационную структуру этой функции (путем внедрения более стандартизированных процессов, централизации процесса принятия решений, определения ролей и обязанностей и пр.) или политику в области закупок (например, путем принятия стратегии дифференцированных категорий, классификации поставщиков и пр.). Еще один интересный аспект организации закупок заключается в том, что очень немногие респонденты

заявили о локализации процесса закупок в своих компаниях. С учетом ограничений на импорт и относительной привлекательности цен, предлагаемых внутренними поставщиками, мы ожидали больше положительных ответов на этот вопрос и видим в этом дополнительные возможности для оптимизации.

Мы считаем, что компаниям необходимо готовиться к структурным изменениям в экономике и изменять свои операционные модели соответствующим образом: от нацеленности на быстрый рост к сфокусированности на прибыли и доле рынка.

**График 25.** В качестве основной реакции на кризис компании приняли меры тактического характера

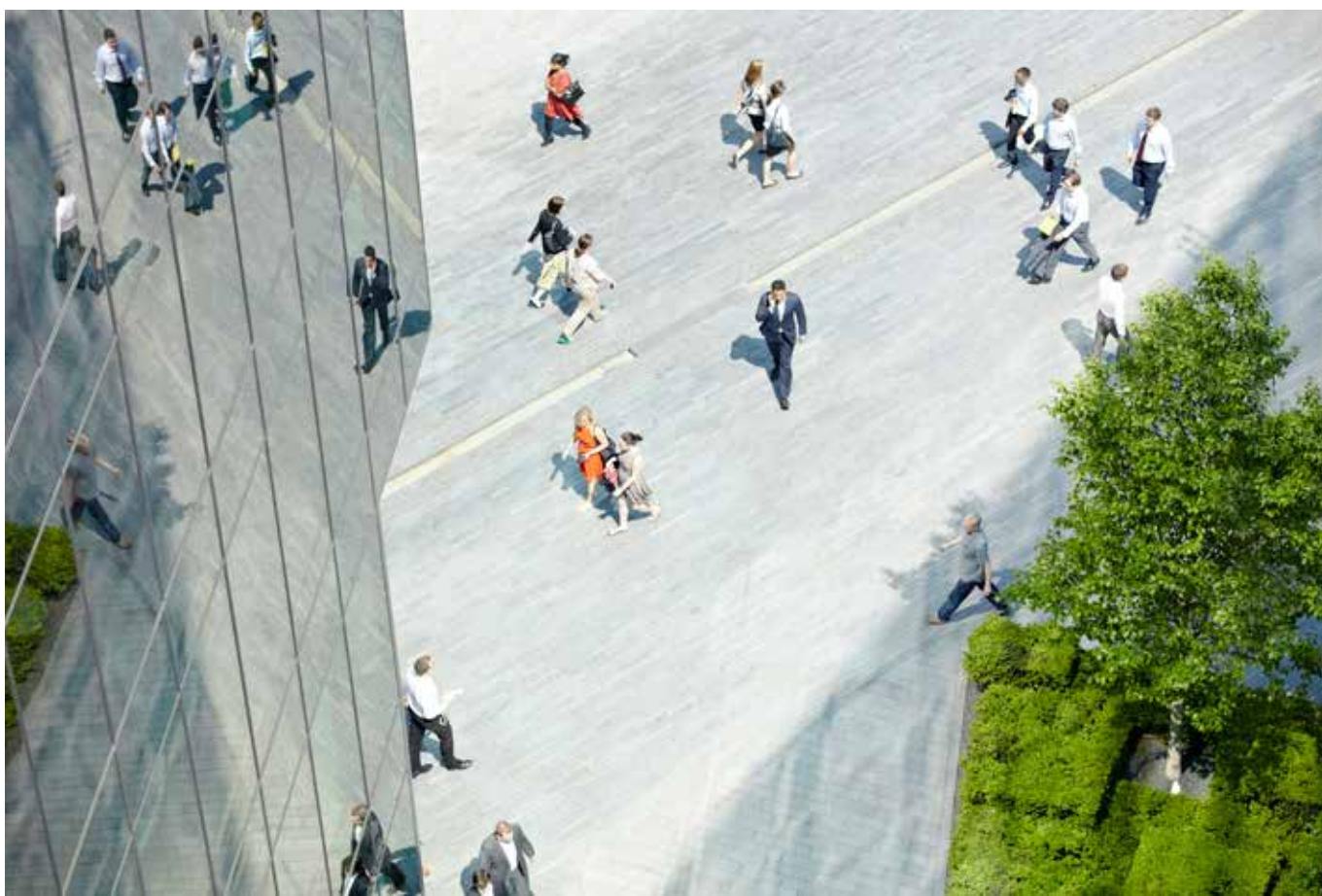
*Компании сосредоточили внимание на краткосрочных мерах...*



*... но игнорируют*

более масштабные, фундаментальные изменения (например, изменение операционной модели)

изменения, которые требуют непростых решений и компромиссов (например, снижение уровня обслуживания или упрощение ассортимента)



# Дополнительные макроэкономические данные

**График 26.** Индекс потребительских настроений падает на фоне снижения ВВП и роста инфляции

	Динамика в годовом исчислении (по сравнению с тем же периодом прошлого года)
ВВП (январь - апрель 2015 г.)	-2,4%
ВВП (апрель 2015 г.)	-4,2%
Инфляция (все товары и услуги) в апреле 2015 г.	16,4%
Инфляция (продовольственные товары) в апреле 2015 г.	24,4%

	Апрель 2014 г.	Апрель 2015 г.	Динамика в годовом исчислении
Индекс потребительских настроений	84	70	-14 п.п.

Источники: Росстат, Левада-Центр, Минэкономразвития РФ

**График 27.** Реальные доходы российских потребителей неуклонно снижаются

Период	Динамика реальных доходов в годовом исчислении (по сравнению с тем же периодом прошлого года)
Ноябрь 2014 г.	-3,8%
Декабрь 2014 г.	-6,2%
Январь 2015 г.	-0,9%
Февраль 2015 г.	-1,7%
Март 2015 г.	-2,1%
Апрель 2015 г.	-4,0%
В среднем за период с ноября 2014 г. по апрель 2015 г.	-3,1%

Источник: Росстат

**График 28.** Объемы производства в России снижаются

Период	Динамика производственного индекса в годовом исчислении (по сравнению с тем же периодом прошлого года)
Январь 2015 г.	100,9%
Февраль 2015	98,4%
Март 2015 г.	99,4%
Апрель 2015 г.	95,5%
Январь – апрель 2015 г.	98,5%

Источник: Росстат



## Отдельное спасибо

Максиму Чемеркину  
Михаилу Моложавому  
Михаилу Кузьмину  
Анастасии Шевченко  
Стивену де Бетюну  
Татьяне Метелкиной  
Галине Моисеевой  
Игорю Когановскому  
Татьяне Козаревской  
Анне Аракелян  
Варваре Платоновой

## Контакты

*Для более подробного обсуждения вопросов, затронутых в исследовании, пожалуйста, обращайтесь к следующим сотрудникам PwC:*



**Мартайн Пейтерс**  
Партнер  
Консультационные услуги  
+7 (495) 967 6144  
martijn.peeters@ru.pwc.com



**Дэвид Ковачич**  
Директор  
Консультационные услуги  
+7 (495) 232 5506  
david.x.kovacic@ru.pwc.com



**Антон Задорожный**  
Старший менеджер  
Консультационные услуги  
+7 (495) 967 6000  
anton.zadorozhnyy@ru.pwc.com

PwC в России предоставляет услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. В офисах PwC в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже, Южно-Сахалинске и Владикавказе работают более 2 500 специалистов. Мы используем свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса. Глобальная сеть фирм PwC объединяет более 195 000 сотрудников в 157 странах.