

Затяжной спад в экономике

Что предпринимают потребители и бизнес в России

Июнь 2016 г.



pwc

**«Начинайте проводить
изменения, прежде чем вы
будете вынуждены сделать это»**

Джек Уэлч

Содержание

Введение	1
Краткий обзор основных результатов исследования	2
На этот раз все по-другому	5
Реакция потребителей	6
Влияние экономической ситуации на бизнес	14
Готовимся к будущему	18
Контакты	

Введение

После продолжительного экономического подъема потребительский рынок в России претерпевает серьезные изменения. Мы полагаем, что текущий экономический спад будет иметь серьезные последствия, которые в будущем приведут к радикальным изменениям в потребительской и бизнес-среде. Поэтому мы уже второй год подряд проводим это исследование для того, чтобы понять, какие наиболее существенные изменения происходят в деятельности компаний и поведении потребителей в России, и как формируется «новая норма» в условиях этих изменений.

Мы надеемся, что наши выводы предоставят компаниям и инвесторам глубокое понимание аспектов текущего кризиса, чтобы правильно оценить свои возможности и риски в России. Кроме того, наш обзор дает рекомендации, необходимые для формирования представления о текущих процессах и разработки будущей стратегии компании.

Ключевые вопросы

- Какое влияние спад в экономике оказывает на компании и потребителей?
- Каковы краткосрочные и долгосрочные ожидания относительно продолжительности данной экономической ситуации?
- Как под воздействием кризиса меняются потребительские привычки?
- Можем ли мы ожидать, что эти тенденции будут проявляться и в посткризисные годы?
- Как будет выглядеть потребительский рынок в России после окончания рецессии?
- Влияет ли кризис на потребителей в различных сегментах экономики?
- Как компании приспосабливаются к новым реалиям?
- Как компании могут еще лучше подготовиться к ведению деятельности в новых условиях посткризисной экономики?

Об исследовании

Мы провели исследование с использованием той же методологии и в течение аналогичного периода, что и в прошлом году. Чтобы лучше понять различные аспекты текущего экономического кризиса, мы провели глубокий анализ, включающий:

- исследование мнений на базе выборки из 2 000 российских граждан, представляющих различные слои городского населения;
- 20 глубинных интервью с потребителями, проведенными во время сопровождения их в магазинах; в рамках которых мы задавали им вопросы о том, как изменилось их потребительское поведение и чем это было вызвано;
- телефонный опрос 62 менеджеров среднего звена российских и международных компаний, работающих в России, в рамках которого мы спрашивали их о том, какое влияние кризис оказывает на их компании;
- более 18 интервью с топ-менеджерами компаний, ведущих активную деятельность в России, в рамках которых мы спрашивали их о возникающих во время кризиса стратегических проблемах, и возможностях, а также о том, что они планируют предпринять в ответ на кризис;
- анализ данных из открытых источников по экономическим и социальным показателям;
- сопоставление с другими зарубежными рынками, которые ранее также оказались под воздействием кризиса;
- анализ текущего кризиса в контексте прошлых российских экономических спадов.

В этом году мы уделяли больше внимания глубинным интервью с прошлогодними респондентами, чтобы иметь возможность с точностью отследить любые изменения в их взглядах и позициях.

Необходимо обратить внимание на то, что потребители и менеджеры иногда описывают ситуацию иначе, чем представляется на основе статистических данных, которые мы использовали для сопоставления. Например, менеджеры по продажам негативно высказывались о снижении объемов продаж, даже несмотря на то, что оно частично было компенсировано повышением цен. Это связано с тем, что падение объемов сильнее повлияло на общее восприятие кризисной ситуации.

Краткий обзор основных результатов исследования

Россия находится в состоянии продолжительной рецессии (которая сильно отличается от кризиса 2008-2009 гг.), выход из которой будет более длительным. В период восстановления ожидается более медленный рост по сравнению с предыдущими десятилетиями в связи с совершенно иными макроэкономическими условиями

В то время как в прошлом году потребители и компании частично не признавали влияние кризиса, все еще надеясь на быстрое восстановление, результаты данного исследования показывают, что факт наступления кризиса уже является общепризнанным, потребители с ним смирились и теперь строят соответствующие планы на будущее.

В соответствии с результатами опроса потребители ощущают влияние последнего кризиса значительно более остро, они стали негативно воспринимать обстоятельства, в которых они находятся, и их ожидания по поводу восстановления также более негативны.

Представители верхней прослойки среднего класса теперь больше ощущают влияние кризиса, в то время как представители нижней его прослойки уже сильно обеспокоены тем, смогут ли они вообще вернуться в нормальное состояние после окончания кризиса.

Компании, которые год назад в значительной мере надеялись на быстрое восстановление и проводили главным образом лишь тактические изменения, теперь скорректировали свое представление о ситуации и готовятся к «новой норме», проводя больше структурных изменений своей бизнес-модели.

Потребители существенно меняют свое поведение

В период быстрого роста, который наблюдался в прошлом десятилетии, российские потребители были готовы тратить свои средства и были нацелены на приобретение предметов роскоши и известных брендов.

Краткосрочный эффект состоял в том, что потребители стали приобретать более дешевые бренды, сокращая объемы потребления и покупая больше во время акций и в более дешевых магазинах.

Если анализировать изменившееся отношение потребителей, то они, в частности: 1) более критически настроены по отношению к тому, что они покупают и какие услуги им предоставляют, что приводит к переходу в другие магазины или предъявлению претензий; 2) более внимательно относятся к цене и качеству того, что они покупают; 3) более сознательны с финансовой точки зрения, что влияет на стратегии, которые они выбирают в целях экономии средств.

Кроме того, потребители изменили свои долгосрочные ожидания и чувствуют меньшую уверенность в будущем, а также в том, смогут ли они рассчитывать на то, что их государственной пенсии хватит на удовлетворение всех потребностей после выхода на пенсию.

Более продолжительная рецессия делает российских потребителей более чувствительными к ценам, и такое поведение фактически аналогично поведению потребителей в Польше. Эти две страны сопоставимы по размеру чистого дохода населения, однако в отличие от России, в Польше не наблюдалось столь резкого роста располагаемого дохода населения в предыдущие периоды.

По нашим ожиданиям, новый стиль поведения сохранится, и текущий спад окажется катализатором развития некоторых тенденций, которые уже начали проявляться задолго до начала кризиса.

Результаты нашего исследования кризисных периодов в других странах показывают, что некоторые образцы поведения не меняются очень долго



(такие, как смена каналов покупок, лояльность к частной торговой марке или переход на более дешевые бренды).

Российские потребители также отметили, что сохраняют некоторые привычки, недавно приобретенные ими в ответ на кризис, и после его окончания.

До начала экономического спада потребители уже стали более искушенными и более осведомленными о наличии у них выбора, они лучше разбираются в качестве товаров и услуг и более критично относятся к их ценности. Как уже отмечалось, они менее уверены в своем будущем, что может привести к тому, что они будут стремиться к увеличению своих сбережений, как только появится такая возможность.

В разных сегментах и регионах отмечаются различные изменения. В частности, мы наблюдаем сильные расхождения по разным параметрам между Москвой и другими регионами.

В предыдущем десятилетии все регионы России следовали в своем развитии за Москвой, в течение многих лет даже нагоняя столицу по темпам роста и размерам располагаемого дохода, что подстегивало быстрый рост потребления в регионах.

Теперь же мы наблюдаем, что ситуация изменилась и Москва показывает большую стабильность, чем города среднего размера с менее диверсифицированной экономикой, где ситуация ухудшается гораздо стремительнее.

Российские мегаполисы ведут себя в значительной мере аналогично крупным городам в других странах, и это может означать, что ситуация в Москве и некоторых других развитых городах будет сильно отличаться от условий в остальных регионах страны.

В ответ на эти перемены компании должны скорректировать свои коммерческие предложения (в плане того, что и как предлагать и по какой цене, а также как донести до потребителя информацию о ценности своего предложения).

Это требует от них адаптации к новым условиям и анализа потребностей потребителя.

Парадоксально то, что во время кризиса многие компании экономят на исследованиях потребительского мнения вместо того, чтобы наоборот развивать данное направление, и, соответственно, не могут сделать правильный акцент в коммуникации (например, на различных выгодах для потребителей или на изменившемся ассортименте продукции).

В прошедшие два десятилетия компании занимались управлением своим быстрым ростом, запуская новые продукты, увеличивая производственные мощности и создавая сеть дистрибуции

В этот период компании становились структурно более сложными, в то время, как совершенствование процессов не происходило в таком же темпе и оптимизации расходов уделялось меньше внимания.

Поскольку, как ожидается, рост после спада будет в лучшем случае ограниченным, рыночная динамика существенно меняется. Компаниям придется приспособиться к ним и изменить свои методы работы, чтобы подготовиться к новым стандартам ведения бизнеса.

Во многих отраслях зафиксировано увеличение расходов на импорт и избыток производственных мощностей не только из-за снижения спроса, но и просто из-за изменений в поведении потребителя. Это отражается на динамике конкуренции и вынуждает компании менять свои бизнес-модели и совершенствовать свои возможности и характеристики.

Те компании, которые в прошлом году проводили главным образом тактические изменения (например, сокращали расходы на командировки, маркетинг, сбыт и т. д.), теперь перешли к проведению более структурных преобразований (т. е. они меняют операционную модель, сокращают затраты на производство и логистику).

Однако мы видим, что остается еще очень много возможностей для того, чтобы лучше адаптироваться к условиям кризиса, поскольку у компаний все еще есть потенциал для улучшения бизнес-процессов и повышения эффективности персонала.

Кроме этого, компании должны пересмотреть свои коммерческие предложения и географическую структуру конкурентоспособной среды (например, некоторые сектора экономики стали более конкурентоспособными в отношении расходов по сравнению с другими, что должно стимулировать экспорт).

Таким образом, эта новая среда предоставляет большие возможности для успешной работы и роста прибыли в тех компаниях, для которых характерны быстрота реакции, гибкость и способность приспособиться к ожиданиям своих потребителей и текущим условиям рынка.





На этот раз все по-другому

Эта рецессия оказалась не такой глубокой, как в прошлый раз, но она оказывает более сильное влияние на потребителей, а путь к восстановлению экономики более тернист

Тогда как кризис в российской экономике в 2008–2009 гг. был вызван мировым финансово-экономическим кризисом, начавшимся с банковской системы, а в 1998 г. – долговым и валютным кризисом, в данном случае мы наблюдаем более классический вариант рецессии, характерной для экономики, по-прежнему сильно зависящей от сырьевых ресурсов. Тем не менее, очевидно, что тяжесть этой рецессии заметно усугубляется влиянием санкций со стороны США и ЕС, и ответными санкциями, которые привели к росту инфляции и ограничению доступности финансирования.

Может показаться, что замедление экономики было внезапным, однако темпы роста снизились еще задолго до падения цен на нефть.

Кроме этого, в этот раз экономический спад более продолжительный. Текущий спад ВВП хотя и меньше, чем предыдущий (-4% в 2015 году по сравнению с -7,8% в 2009 году), но тем не менее длится уже второй год: в соответствии с наиболее оптимистичным на сегодняшний день прогнозом, в 2016 году падение ВВП составит -0,2%, тогда как в первом квартале мы уже наблюдали снижение на 1,2%.

Самое главное, что эта рецессия очень сильно сказывается на потребителе: высокий уровень инфляции и ограниченный рост зарплат привели к резкому снижению реальных доходов (-4% в 2015 году) и, соответственно, покупательной способности населения. В апреле 2016 года реальные располагаемые доходы упали на 7,1%. Это самый серьезный спад с мая 2015 года, когда доходы, по данным Росстата, сократились на 7,7%.

Российская экономика находится в состоянии рецессии второй год подряд, при этом наблюдаются признаки того, что выход из кризиса будет сложным и медленным. Кроме этого, текущие макроэкономические факторы не способствуют быстрому восстановлению экономики.

Поведение потребителей может сыграть ключевую роль на пути к восстановлению

Мы ожидаем, что реакция россиян на снижение покупательной способности будет такой же, как у многих людей в Западной Европе и Японии на финансовый кризис 2009 года и банковский кризис 1997–1998 годов соответственно.

Тогда можно было наблюдать, что потребители сократили свои расходы на более долгий период времени после окончания кризиса в связи с потерей уверенности, изменением их восприятия долгосрочной финансовой защищенности, рисками потерей пенсий, а также ввиду необходимости уменьшения своей кредитной задолженности (например, добровольное досрочное погашение ипотечных кредитов в ряде стран Западной Европы).

В Европе пошатнувшаяся уверенность потребителей и изменения их покупательских привычек оказали отрицательное воздействие на восстановление экономики в долгосрочной перспективе. В отличие от ЕС, в России потребители не так сильно закредитованы, учитывая значительно меньшие объемы ипотечного кредитования. Однако, несомненно, уверенность потребителей пошатнулась и они стали более осторожными в долгосрочной перспективе. Этот факт может негативно сказаться на будущем росте их расходов, что, вероятно, замедлит процесс выхода из кризиса.



Реакция потребителей

На этот раз у потребителей более негативный настрой...

Восемьдесят шесть процентов потребителей ответили, что Россия фактически находится в состоянии кризиса. Этот показатель стал немного выше по сравнению с результатами прошлогоднего опроса. Мы также отметили усиление влияния рецессии: на 5% больше потребителей сообщили о том, что кризис повлиял на них лично (79% в этом году). Несмотря на то, что в процентном выражении перемена небольшая, это сигнал к существенному изменению в восприятии. Более трети респондентов заявили, что их доходы сократились за последние 12 месяцев. Если сравнить динамику распределения доходов среди респондентов с индексом потребительских цен (ИПЦ), то можно увидеть, что 91% из них ощутили снижение уровня реальных доходов.

В конечном итоге, это означает, что все большее количество потребителей переходит из средней доходной группы в группу с относительно низким уровнем дохода. В этом году в ходе интервью с респондентами, которые также участвовали в нашем прошлогоднем исследовании, они отметили, что не заметили каких-либо положительных изменений и воспринимают текущую и будущую ситуации в большей степени негативно.

«Кризис для меня начался тогда, когда сократили моего знакомого».

...и они с большим пессимизмом относятся к перспективам выхода из кризиса и к своему будущему

В этом году наши респонденты считают, что кризис завершится не ранее начала 2019 года, тогда как по результатам прошлогоднего опроса окончание кризиса ожидалось к середине 2017 года (для сравнения: бизнес более оптимистичен в этом вопросе и считает, что кризис закончится к 2018 году).

Некоторые из респондентов, которых мы опрашивали в рамках прошлогоднего исследования и которые ожидали тогда быстрого восстановления экономики, теперь утверждают, что они просто «не видят факторов, за счет которых ситуация может улучшиться в будущем».

Рис. 1: Снижение уровня доходов усилилось, заметно большее число людей сообщают о сокращении номинальных доходов на 10% и более

Доля респондентов, номинальные доходы которых изменились соответствующим образом, %

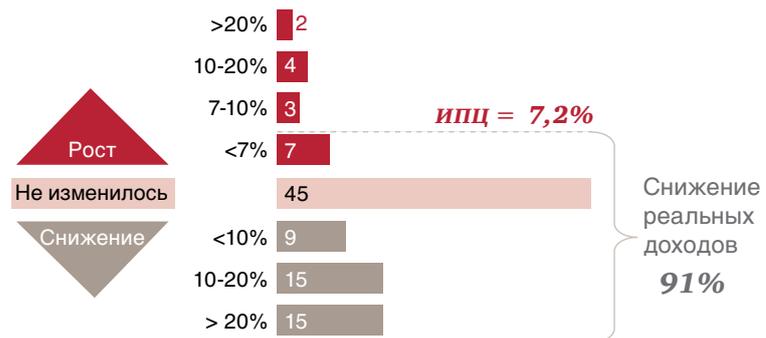
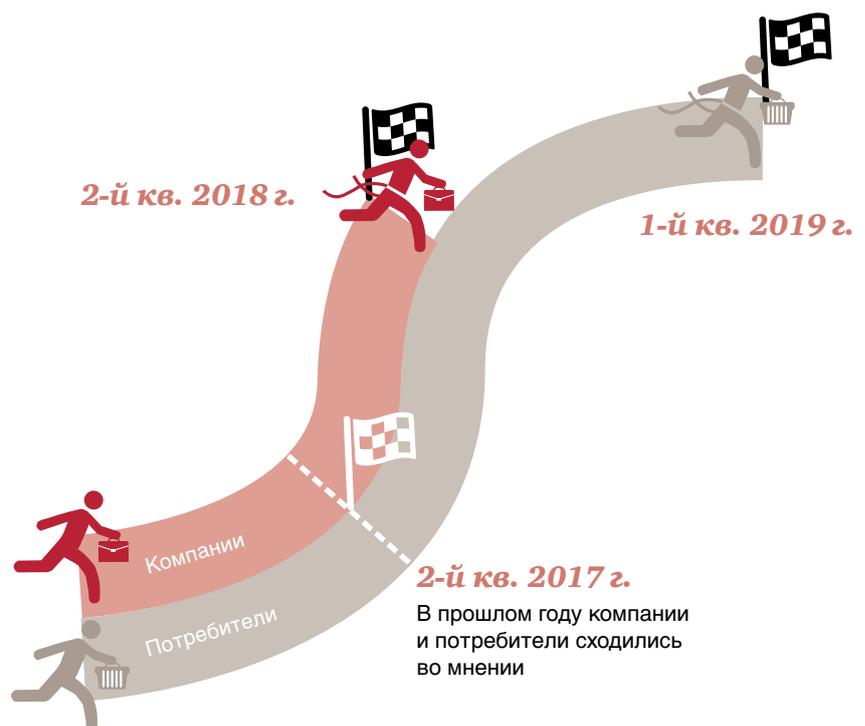


Рис. 2: Потребители и представители компаний теперь расходятся во мнении о времени окончания кризиса

Средневзвешенная продолжительность кризиса, рассчитанная на базе ответов потребителей и менеджеров



Предыдущие модели поведения потребителей в настоящее время нежизнеспособны, поскольку они поддерживались только за счет стремительного роста в 2000е

В последнее десятилетие реальные доходы в России росли быстрыми темпами (в среднем приблизительно на 7% в год в реальном выражении). В результате люди увеличили объемы потребления, в том числе стали делать покупки в кредит, исходя из ожидания того, что ситуация будет только улучшаться и более высокие доходы завтрашнего дня покроют сегодняшние расходы. Сейчас реальные доходы сокращаются, а ожидания в отношении будущего весьма скромные – все это приводит к тому, что старые модели потребления более не актуальны.

«Например, раньше, до кризиса, я готова была совершить эмоциональную покупку – приобрести дорогую брендовую сумку (просто потому, что мне хотелось). Сейчас я понимаю, что надо рационально подходить к покупкам, хоть это и неприятно».

В результате мы видим, что в поведении потребителей происходят кардинальные изменения

В первую очередь это касается потребления и совершения покупок: в этом году подавляющее большинство наших респондентов заявляют, что они начали принимать меры в целях сокращения своих расходов (84% по сравнению с 79% в прошлом году). Тридцать шесть процентов участников опроса заявили, что они могут позволить себе «намного меньше» товаров и услуг, а 28% ответили «заметно меньше». Относительно ключевых товарных категорий (продуктов питания, одежды, косметики и товаров личной гигиены) 52% респондентов заявили, что стали покупать меньше или начали покупать более дешевые товары и продукты, тогда как в 2015 году доля таких респондентов составила 47%.

В этом году заметно увеличился объем покупок «по акции». Особенно при покупке продуктов питания, где данная стратегия стала основным способом экономии.

Из наших интервью также следует, что импульсивные покупки были вытеснены из обычной жизни потребителей. Участники опроса чаще всего истолковывают этот факт не просто как экономию, а в целом как шаг в правильном направлении, поскольку эти «импульсивные покупки все равно оказывались бесполезными и часто вредными для здоровья», как говорит один из респондентов, комментировавший покупки продуктов питания.

В тоже время, продукция под собственной торговой маркой (СТМ) все более популярна среди всех категорий потребителей независимо от их уровня дохода. Российским потребителям хорошо известны товары под СТМ (только 11% не знают эту группу товаров). Большинство респондентов (73%) покупали товары под собственной торговой маркой, а 13% стали покупать больше таких товаров в этом году. Пятьдесят пять процентов респондентов считают, что

СТМ не хуже брендовой продукции. Потребители стали охотнее пробовать подобные товары. В частности, потребителей такой продукции стало больше среди жителей больших городов и населения с более высоким уровнем дохода. В проводимых нами интервью мы услышали мнение о том, что выбор товаров под собственной торговой маркой рассматривается как «хорошая привычка, которую стоило приобрести», причем 75% от общего числа респондентов, которые покупали такую продукцию, планируют продолжать эту практику и после кризиса.

«Я пробовала покупать продукты под собственной торговой маркой и убедилась, что эта продукция хорошего качества. Я планирую и в будущем продолжать [...] – теперь у меня нет предубеждений в отношении товаров под собственной торговой маркой».

«Раньше я об этом [СТМ] не думал, но теперь [...] я выбираю то, что дешевле».

Рис. 3: Все более популярным способом экономии средств становится покупка товаров по промоакциям или со скидкой

Доля респондентов, которые прибегли к тем или иным методам экономии, %*



* Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответов

Существенно изменилось и отношение людей к покупкам в кредит: 39% респондентов заявили о наличии у них кредитов (тот же показатель, что и в прошлом году). При этом подавляющее большинство опрошенных (88%) не планируют брать кредиты в течение следующих 12 месяцев. Это подтверждается результатами глубинных интервью, в рамках которых некоторые респонденты отметили, что брать кредиты в период кризиса крайне рискованно и даже «безответственно». *«Я не знаю, что будет завтра, и вообще любой кредит – это кабала, на которую ты себя обрекаешь... Может быть, вообще всех увольт. Не очень понятная ситуация»*, – сказал нам один из участников опроса. Такие комментарии соответствуют фактической динамике портфеля потребительского кредитования в российской банковской системе (который сокращается) и увеличению доли проблемных кредитов.

Люди все в меньшей степени стремятся делать сбережения на будущее, однако уже по другим причинам: большинство респондентов (60%) не имеют возможности делать сбережения, причем количество таких участников опроса увеличилось по

сравнению с прошлым годом (55%). Из числа респондентов, которые имеют сбережения, 65% заявили о том, что стали откладывать меньше за последние 12 месяцев. Как и в прошлом году, из числа респондентов, которым удается что-то накапливать, 68% в первую очередь, производят траты на текущие нужды и откладывают то, что осталось. Лишь 32% участников опроса сначала откладывают определенную сумму, а затем тратят остаток на текущее потребление. Результаты глубинных интервью говорят о том, что модель поведения по принципу «сначала потрачу» иногда обусловлена прошлым опытом потери сбережений (например, в результате распада СССР и дефолта 1998 года), а иногда – ожиданием высокого уровня инфляции, которая может обнулить все сбережения. Кризис также привел к значительному снижению доверия к национальной валюте. Мы услышали это в ответах наших респондентов и увидели в официальной статистике, согласно которой население заменяет депозиты в рублях депозитами в иностранных валютах.

«Я уже не верю в рубль [...] Мы стараемся хранить сбережения в нескольких валютах.»



Люди все в меньшей степени чувствуют себя финансово защищенными: абсолютное большинство респондентов назвали финансовую защищенность наиболее важной базовой потребностью. Одной из причин такого восприятия сложившейся ситуации стало отсутствие стабильности и беспокойство по поводу безработицы. Многие из наших респондентов упоминали о страхе попасть под сокращение в ближайшем будущем.

«[С начала кризиса] был страх потерять работу и потом ее не найти. То есть стараешься больше работать, держишься за место.»

Рис. 4: Доля просроченных кредитов в России увеличивается, превысив пиковый уровень, отмеченный во время предыдущего кризиса



Еще одна важная причина – неуверенность в долгосрочном источнике заработка и отсутствие веры в пенсионную систему.

«Говорят, пенсий не будет. Я бы уже не удивилась».

«Я на нее [пенсию] не полагаюсь. Я больше полагаюсь на своих детей».

Самое главное – мы наблюдаем изменение образа мышления:

люди становятся более критически настроенными и более требовательными. По результатам наших глубинных интервью мы видим, что сегодня люди критически оценивают качество продукции или услуг, а также предпринимают конкретные действия по исправлению ситуации. *«После [ситуации, вызвавшей недовольство] мы пригласили съёмочную группу и отправились туда [в местный супермаркет], чтобы потребовать извинений от менеджера магазина»,* – рассказал нам один из участников опроса. Другой респондент сообщил нам: *«После того как началась эта стройка в нашем дворе, мы [жильцы соседних домов] подали коллективный иск. Еще год-два назад мы не стали бы этого делать».* Люди также стали более серьезно и осмысленно подходить к покупкам и сбережениям: *«Мы начали собираться в группы, чтобы объединять наши потребности и покупать бытовые товары по оптовым ценам»,* – заявил один из потребителей, участвующих в нашем опросе.

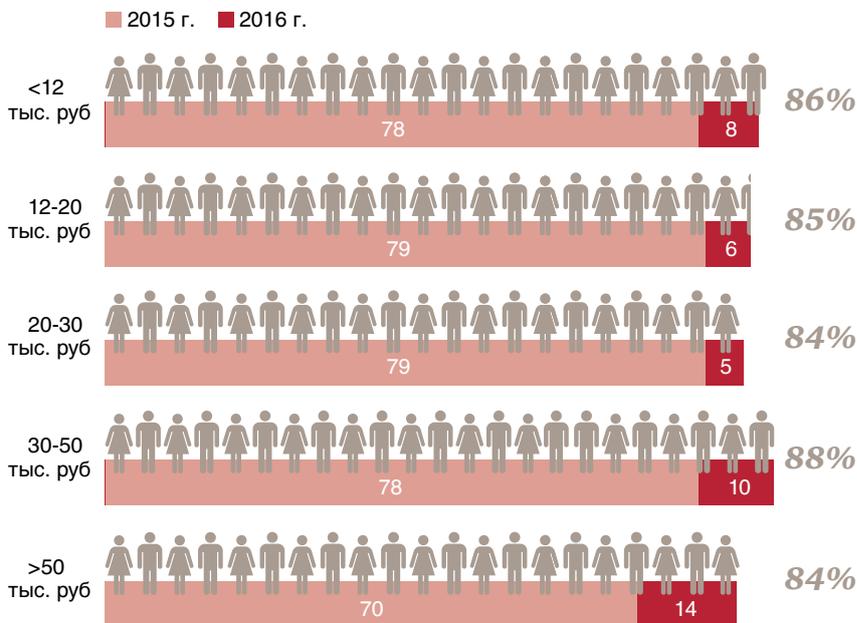
Отмечаются различия в ответах потребителей в зависимости от регионов и уровня доходов

По сравнению с прошлым годом группы потребителей с более высоким уровнем дохода заметно приблизились к остальным категориям потребителей с точки зрения мер по сокращению затрат, которые они начинают активно применять.

Также виден явный разрыв между регионами и Москвой, где ситуация более стабильна: больше всего кризис сказался на потребителях в городах с населением от 500 000 до

Рис. 5: В поисках экономии более состоятельные потребители начинают походить на низкодоходные группы населения

Доли респондентов разных категорий по уровню семейного дохода, изменивших свое поведение за последние 12 месяцев, %

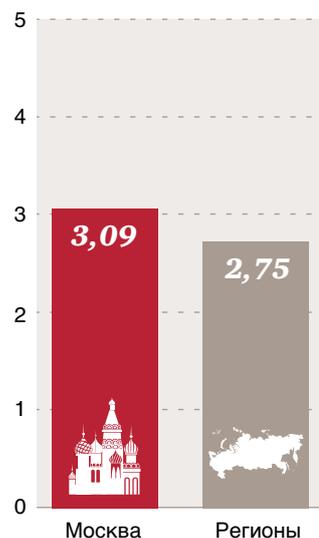


1 млн жителей, при чем их положение продолжает ухудшаться. В этой группе произошло самое значительное снижение доходов в номинальном выражении (-4,0% по результатам прошлогоднего опроса и -7,4% – по результатам текущего). Лишь очень небольшое количество респондентов из этих городов отметили, что с момента начала кризиса в их поведении ничего не изменилось. Потребители из числа жителей Москвы чувствуют себя лучше, чем год назад, и лучше, чем потребители из других городов.

Москва стала одним из городов, где было отмечено наименее существенное снижение уровня доходов, и это единственный город, в котором темп снижения замедлился (-2,6% в 2015 году и -2,1% в 2016 году). Результаты наших интервью показывают, что жители Москвы в среднем более позитивно оценивают текущую экономическую ситуацию, чем жители регионов: 3,09 и 2,75 балла соответственно по пятибалльной шкале.

Рис. 6: Жители Москвы в среднем более позитивно оценивают текущее состояние экономики

Средняя оценка состояния российской экономики по мнению респондентов нашего опроса [от 0 до 5]



В целом «новые» модели поведения российских потребителей напоминают уже существующие в тех странах, где режим экономии давно вошел в привычку, например, в Польше; кризис ускоряет наш переход к ним

Польские потребители, имея аналогичный уровень располагаемого дохода, прошли совершенно другой путь, по сравнению с российскими потребителями. В частности, там не происходило экономического бума, сопровождающегося резким ростом доходов населения, что до недавнего времени поддерживало объем потребления в России.

В результате поляки на протяжении долгого времени бережливо расходовали свои средства, что создало благодатную почву для активного развития собственных торговых марок, дискаунтеров и магазинов класса «эконом» в непродуктовом сегменте. Россияне находятся в процессе перехода к такой модели потребительских расходов, но сдвиг обещает быть более резким – в России масштабные изменения произошли всего за 12 месяцев. Москвич с высоким уровнем дохода из числа наших респондентов пояснил: «Шика больше нет. Сейчас мы стали более практичными, более приземленными». А вот комментарий респондента со средним доходом: «Мой подход стал более рациональным, хотя зарплата у нас не поменялась. Просто в голове что-то поменялось».

Как и ранее, мы наблюдаем снижение потребительских расходов во всех категориях, где есть как сходства, так и различия

В этом году роль промоакций и скидок возросла во всех категориях товаров, но это особенно заметно в продуктовом сегменте. Возможно это объясняется тем, что другие меры (такие как уменьшение объема покупок) уже практически исчерпали себя.

Уровень лояльности к брендам в различных категориях оказался аналогичным показателям прошлого года. Тридцать пять процентов респондентов сообщили об изменении брендовых предпочтений в категории продуктов питания (в прошлом году – 31%). В категории «обувь и одежда» этот показатель оказался в два раза ниже – 17% (в прошлом году – 16%).

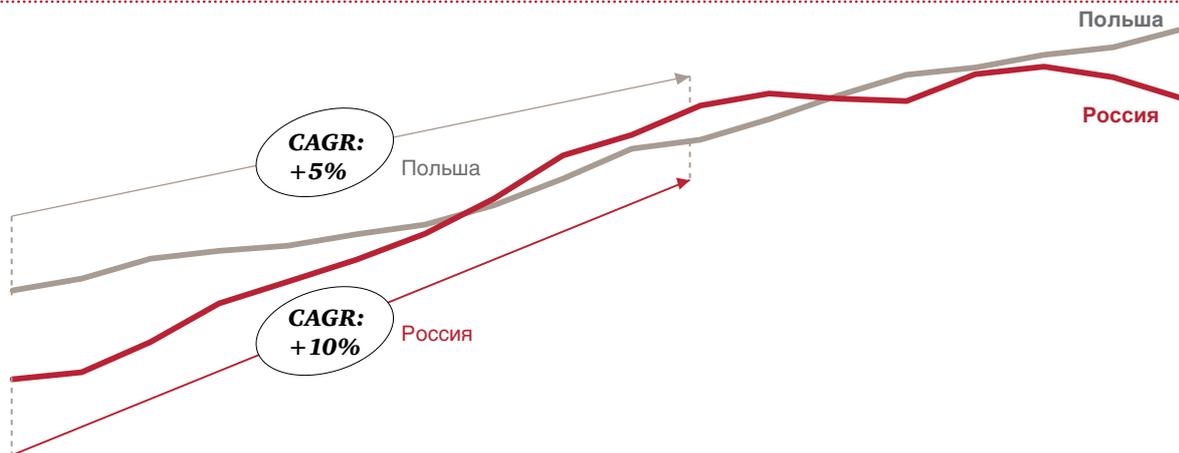
«Я хочу носить хорошую одежду. Пусть она дорогая, но я ее хочу. Чтобы в ней не каждый второй ходил. И чтобы она была того качества, которое мне нравится».

Рис. 7: Роль промоакций и скидок наиболее важна в покупках продуктовых категорий

Доли респондентов, начавших делать больше покупок по промоакциям и скидкам за последние 12 месяцев, %



Рис. 8: Уровень располагаемого дохода в Польше и в России в международных долларах (с учетом паритета покупательной способности)



1999 г. 2000 г. 2001 г. 2002 г. 2003 г. 2004 г. 2005 г. 2006 г. 2007 г. 2008 г. 2009 г. 2010 г. 2011 г. 2012 г. 2013 г. 2014 г. 2015 г. 2016 г.

Источник: Euromonitor

В группе населения с высоким уровнем благосостояния наблюдается продолжение снижения расходов на отдых и развлечения. Интересно отметить, что при обсуждении этого вопроса в ходе интервью, которые мы проводили с респондентами у них дома, наши собеседники описывали ситуацию иначе. Например, многие по-прежнему говорят, что путешествия остаются одним из приоритетов в их жизни, а в качестве причины сокращения количества поездок за рубеж приводят патриотизм.

«Поездки для меня приоритетны, поэтому я пытаюсь экономить на каких-то бытовых вещах – на продуктах, на химии, на одежде, еще на чем-то».

По результатам нашего прошлогоднего исследования мы сделали вывод о том, что эти модели поведения сохранятся в будущем. В этом году мы видим еще больше признаков того, что данные привычки, к которым люди быстро привыкают, станут нормой

Все большее число потребителей, по всей вероятности, продолжит следить за ценами и акциями после окончания кризиса. 45% респондентов из разных категорий по уровню доходов и разных регионов согласны с этим (для сравнения: по данным опроса за прошлый год доля таких респондентов составила 35%). «В любом случае, я буду товары по акциям покупать. Мне кажется, это всегда будет», – ответил респондент со средним доходом. Кроме того, увеличилось до 20% количество потребителей, предпочитающих более дешевые магазины (в прошлом году – 15%). Начала формироваться своего рода покупательская дисциплина. На это указывает тот факт, что 65% респондентов придерживаются более рационального подхода к тратам, а также не поддаются желанию совершить импульсивную покупку. Однако только 15% отметили, что они приучили себя рационально подходить к покупкам обуви и одежды, то есть приобретают по мере необходимости, тогда как 30% хотели бы тратить больше на эти товары после окончания кризиса. Приобретение меньшего количества товаров повседневного спроса – это, пожалуй, единственная мера, от которой откажутся потребители, как только их доходы начнут расти.

Рис. 9: Более состоятельные потребители сокращают расходы на питание вне дома и путешествия

Процент людей с ежемесячным уровнем семейного дохода, превышающим 50 000 руб., сокративших расходы на...



Рис. 10: Чем дольше продлится этот кризис, тем более заметными будут изменения в потребительском поведении

Доля потребителей, которые хотели бы сохранить приобретенные ими привычки после улучшения экономической ситуации, %



Опыт европейских стран свидетельствует о том, что по выходу из кризиса люди сохранили ряд привычек, приобретенных в целях экономии во время 2008–2009 гг. Это хорошо видно на примере Великобритании: в 2008–2009 гг. начался активный рост дискаунтеров, таких как Aldi и Lidl, вследствие выгоды их «экономичных» предложений. Проведенное PwC исследование потребительского поведения показало, что выбор ретейлера – одна из самых укореняющихся привычек покупателей. Данные, собранные за последующие годы, подтвердили сделанные нами выводы: сегмент дискаунтеров продолжает развиваться после кризиса, и темпы его роста только увеличиваются.

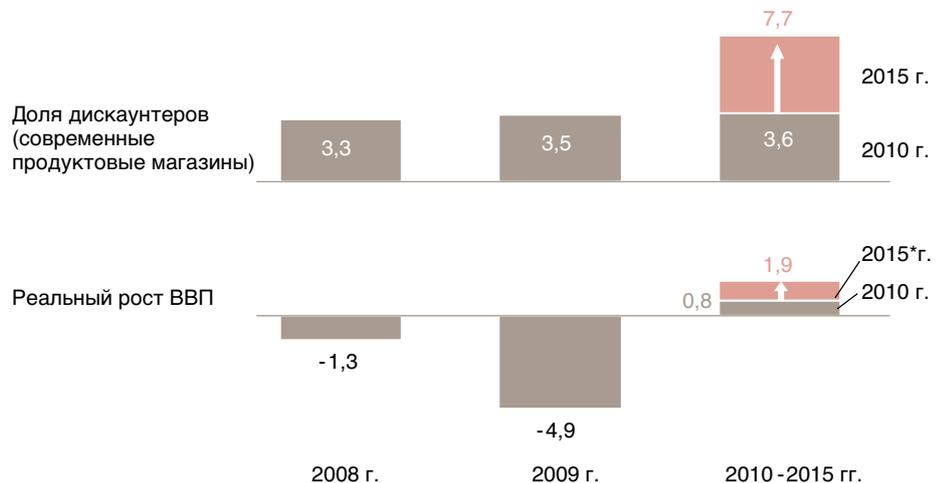
Бывший руководитель сети Walmart в США Билл Саймон отметил, что бережливость стала неотъемлемой чертой современного потребителя: «Если посмотреть на данные по покупателям, родившимся в конце XX века и выросшим в этих условиях, становится видно, что для них цена имеет большее значение... чем для предыдущего поколения». (Источник: Reuters)

Таким образом, компаниям необходимо адаптировать свое предложение с учетом особенностей «нового» покупателя

«Экономная» модель поведения потребителей сохранится надолго: результаты нашего детального изучения потребительских привычек подтверждают, что российский потребитель кардинальным образом меняет свое поведение и эти изменения носят долговременный характер. Пережив не один экономический кризис, россияне продолжают с большой предусмотрительностью относиться к своим расходам даже после того, как экономика вернется к росту.

Рис. 11: Британцы продолжают придерживаться экономных привычек в своем потребительском поведении даже после восстановления экономики

Сравнение реального роста ВВП на душу населения в Великобритании с рыночной долей продуктовых дискаунтеров, %



* Кумулятивные данные с 2009 г.

Источник: Euromonitor

Это потребует пересмотра предложения для потребителя:

- **Что предлагать?** – Какой ассортимент будет оптимальным; какие новинки ввести и что исключить из ассортимента; как расширить существующую линейку бренда или запустить новый бренд с другой ценовой политикой?
- **Как это предложить?** – Какие каналы требуют инвестиций в условиях новой экономической среды?
- **По какой цене?** – С учетом изменения чувствительности покупателя к ценам, сохраняет ли свою актуальность ценовая и рекламная стратегия или их следует скорректировать?
- **И как донести до потребителей информацию о пользе предлагаемого товара или услуги?**

Продолжая эту тему, можно сказать что законы по которым «живут» бренды не изменились: «обещание бренда», или роль бренда для потребителя, заключается в том, чтобы:

- произвести впечатление и стимулировать желание потребителей приобрести товар;
- передать информацию о продукции;
- снизить риск неудовлетворенности от покупки.

Даже в сложившейся ситуации роль бренда остается очень важной. Более 65% наших респондентов утверждают, что бренд играет большую роль при принятии ими решения о покупке, и эта тенденция характерна для всех категорий потребителей. Но очевидно, что акценты смещаются со стимулирования потребителя к покупке в сторону обеспечения соотношения «цена-качество»; большинство (56%) из тех, кто сохраняет лояльность к брендам, также проявляют повышенный интерес к промоакциям и скидкам.

Могут ли владельцы брендов удержать этих лояльных, но экономных покупателей, прежде чем они перейдут в более дешевые сегменты, быстро привыкнув к ним? Мы считаем, что ответ «да»

Но это потребует коренной перестройки. Мы часто видим, что многие компании сокращают расходы на изучение потребительского поведения в период экономического спада и в результате могут подавать неверный посыл (например, акцентируя внимание потребителей на высоком качестве продукции). Фактически это можно рассматривать как нарушение маркетингового OODA-цикла*. Компания начинает с «действия» (то есть с сокращения расходов на маркетинг), тогда как первоначально следовало бы «осмотреться» (то есть изучить поведение потребителей), являющееся ключевым элементом цикла.

В то же время мы видим, что многие ведущие игроки уже адаптируются к новым реалиям, например, путем использования технологий больших данных для понимания того, что в настоящее время фактически имеет ценность для потребителей, применения передовых аналитических методов для моделирования эффективных и рентабельных рекламных кампаний, а также путем отслеживания потребителей по различным торговым каналам, чтобы предлагать им нужную продукцию в нужное время. Эти компании, безусловно, являются победителями сейчас и будут побеждать в будущем, когда формирующиеся сегодня новые условия ведения бизнеса станут для всех нормой.

Брендам необходимо меняться, чтобы соответствовать новым экономическим условиям

Современные потребители становятся более требовательными и критически настроенными. Их финансовые возможности сейчас становятся более ограниченными. В связи с этим бренды переживают относительно тяжелое время после длительного бурного роста, в течение которого российские потребители стали чаще выбирать брендовые товары. Поскольку сейчас покупатели предпочитают более дешевый ценовой сегмент и пересматривают свои потребности, ретейлеры предлагают все больше товаров под своей собственной торговой маркой.

Для производителей брендов настали не лучшие времена, однако влияние кризиса на них распространяется неравномерно – в зависимости от сегмента и рыночного позиционирования. Например, многие местные производители продуктов питания смогли справиться с ситуацией и даже добиться определенного роста, в то же время импортеры брендовых товаров длительного пользования сильно пострадали. Производители непродуктовых товаров сталкиваются с менее серьезными проблемами, т.к. перекладывают инфляцию дальше по цепочке поставок на ретейлеров и потребителей.

В эти непростые времена возникает большой соблазн сэкономить на рекламе, урезать маркетинговые бюджеты и, что опаснее всего, пытаться заработать на брендах, предлагая более дешевые версии продуктов под тем же названием, но более низкого качества, что может стать очень большой ошибкой. В период кризиса у брендов не должны меняться ни функциональность, ни качество. Конечно, меньше покупателей сможет позволить себе премиальные бренды (что носит временный характер), но это не должно влиять на тех, кто все еще может и хочет купить себе и насладится качеством продукции своего любимого бренда, к которому они привыкли.

Для минимизации воздействия кризиса владельцы успешных брендов применяют целый спектр тактик, стремясь избежать значительного падения продаж. Во-первых, благодаря изменению размера упаковки (без изменения качества) продукцию можно продавать или более мелкими и доступными единицами, или более крупными и долго хранящимися. Во-вторых, в условиях кризиса особое внимание следует уделять изучению потребительского поведения, что идет вразрез с инстинктивной реакцией, направленной на урезание расходов на маркетинговые исследования, так как это представляется наиболее простым способом сократить расходы.

Во время кризиса большинство компаний пытаются экономить на маркетинговых исследованиях, а успешные компании, напротив, увеличивают инвестиции в них. Когда, если не в кризис, необходимо понять, что изменилось в сознании и поведении покупателя? И в целом в центре внимания брендинга и маркетинга должен быть не просто потребитель, а любые малозаметные перемены в его системе ценностей. Например, если до экономического спада крайне востребованными были отсылки к чувству гордости, статусу и потаканию желаниям, то в период кризиса те же маркетинговые инструменты пересматриваются, чтобы нести более функциональные идеи о характеристиках изделия, его долговечности, общей стоимости владения и другие практические соображения.

Благодаря более глубоким знаниям об изменениях в поведении потребителей FMCG-компании смогут пересмотреть свою коммуникационную стратегию, ассортиментный портфель (где можно что-то расширить, изменить или придумать что-то новое) и дистрибьюторскую политику, в частности с учетом изменений в каналах сбыта и различий между потребительских рынком Москвы и других городов страны.

* OODA (англ.) – Observe, Orient, Decide, Act – Осмотрись, Сориентируйся, Прими решение, Действуй

Влияние экономической ситуации на бизнес

Как и в прошлом году, большинство компаний ощутили на себе влияние кризиса, причем для 14% это влияние оказалось позитивным

Аналогично результатам прошлогоднего исследования, 72% менеджеров отметили, что кризис оказал влияние на их компании – либо положительное, либо отрицательное. Большинство респондентов (58%) сообщили, что влияние было отрицательным.

Большая часть респондентов относится более негативно к экономической ситуации по сравнению с прошлым годом и не ожидает быстрого восстановления экономики

В исследовании этого года только 45% менеджеров считают, что экономическая ситуация улучшится в течение года, тогда как в прошлом году таких респондентов было 68%. Как и в прошлом году, они полагают, что кризис закончится через два года, однако начало восстановления экономики теперь ожидается не в 2017-м, а в 2018 году. При этом участники опроса не строят иллюзий по поводу быстрого выхода из кризиса. Они сошлись во мнении о том, что текущая экономическая ситуация в России носит исключительный характер: 55% респондентов указали, что, по их мнению, отрицательное воздействие текущей рецессии на экономику будет более значительным, чем в период кризиса 2009 года.

Рис. 12: Большинство компаний испытали на себе негативное влияние кризиса



Кризис оказывает сильное влияние на экономические показатели компаний: они отмечают снижение выручки в течение двух лет подряд (в реальном выражении)

В среднем компании из всех секторов экономики ожидают дальнейшего снижения выручки. Респонденты исследования отметили, что за последние 12 месяцев выручка компаний сократилась в среднем на 7%, в дополнение к 10-процентному спаду в прошлом году. На вопрос о размере выручки менеджеры, как правило, дают более развернутые ответы, не ограничиваясь лишь информацией о выручке, и зачастую уделяют основное внимание комплексу данных об объемах продаж, ценах и фактической выручке. В результате по их ответам можно проследить динамику выручки в реальном

выражении. Ниже мы приводим ключевые драйверы выявленной динамики:

- 67% респондентов отметили резкое падение общего рыночного спроса (в связи с сокращением реальных располагаемых доходов или сокращением затрат);
- 33% респондентов отметили, что снижение рыночных цен оказало на них влияние;
- 29% респондентов сообщили о сокращении своей рыночной доли, что, вероятно, наиболее актуально для участников рынка среднего и премиального сегментов, в которых потребители все активнее переходят на более дешевые аналоги.

В то же время компании отмечают рост издержек, что приводит к существенному сокращению прибыли

Абсолютное большинство менеджеров отметили рост расходов на материалы (90% по сравнению с 77% в прошлом году), а также сохранение высокого уровня непроизводственных расходов. Как и ожидалось, особенно сильному влиянию подверглись компании, которые используют импортные материалы. «[Мы вынуждены поднимать цены, поскольку] мы используем импортные материалы, а местные дистрибьюторы повысили свои цены», – сообщил региональный производитель молочной продукции.

Рис. 13: Как изменилась рыночная доля Вашей компании в денежном выражении в результате кризиса? Почему?



Однако эти отрицательные последствия кризиса в разной степени влияют на различные компании и сектора экономики: одни теряют (или выигрывают) больше, чем другие

Четырнадцать процентов респондентов отметили положительное воздействие последствий кризиса на свои компании. В основном это отечественные производители, которые конкурируют с импортерами и которым удалось избежать такого резкого поднятия цен, как их конкурентам (56% из тех, кто ощутил положительный эффект). Компании сельскохозяйственной отрасли также существенно выиграли в результате роста обменного курса валют, ответных санкций, введенных Россией, и государственной поддержки. Несмотря на то что наши клиенты ссылались на большое количество инициатив по увеличению объемов экспорта, из официальных статистических данных следует, что объем экспорта снизился (за период с января по февраль 2016 года по сравнению с аналогичным периодом 2015 года).

Банки и промышленные компании пострадали больше, чем сектор потребительских товаров. Это можно объяснить тем, что спрос на продукты питания относительно стабилен, а инфляция потребительских цен поддерживает номинальную выручку. Тем не менее компании из сектора потребительских товаров наблюдают отрицательную динамику (менеджеры отмечают в среднем более высокие темпы снижения выручки, чем в прошлом году: -4% по сравнению с -1% в 2015 году). Это соотносится с поведением потребителей: они стараются все больше экономить. Данная тенденция также находит отражение в официальных данных о реальных темпах роста рынка потребительских товаров за 2015 и 2014 годы: в 2015 году наблюдается тенденция ухудшения почти по всем категориям.

Крупные компании имеют более устойчивое положение, чем представители малого и среднего бизнеса, они говорят о том, что в меньшей степени ощущают на себе негативное влияние кризиса, а некоторые сообщают даже о наращивании рыночной доли. В среднем небольшие компании (менее 2 000 работников), которые участвовали в нашем опросе, отметили снижение объемов выручки на 12%, тогда как крупные компании (более 2 000 работников) сообщили о падении выручки только на 2%. В будущем мы ожидаем изменений в консолидации рынка: предприятия малого и среднего бизнеса будут вытесняться или будут вынуждены уйти сами.

Рис. 14: Наиболее серьезные негативные последствия кризиса

Доля респондентов, испытывавших на себе влияние различных негативных последствий кризиса



Сельское хозяйство обгонит нефтяной бизнес?

Российский сельскохозяйственный рынок сейчас бурно развивается. Благодаря защитным мерам, принятым российским правительством в ответ на европейские санкции и действия Турции в Сирии, для местных сельскохозяйственных производителей сложились уникальные условия, что позволило им увеличить объемы производства в рамках программы по замещению импортной продукции. Кроме того, девальвация рубля усилила конкурентные позиции местных производителей мяса и зерна, поэтому многие сельскохозяйственные компании начали пересматривать географию продаж, стремясь освоить новые рынки за рубежом и стать международными игроками.

Для крупных производителей это означает перенаправление экспортных логистических потоков и сертификацию продукции в соответствии с международными требованиями. От представителей среднего бизнеса открывающиеся возможности потребуют крупных инвестиций в производство, развитие технологий и инфраструктуры. В последнее время наметилась следующая тенденция: некоторые игроки пытались извлечь выгоду из этого роста, увеличивая объемы производства за счет расширения фермерских хозяйств, но при этом они оставляли без внимания процессы совершенствования технологий, соблюдения требований биологической безопасности, оптимизации и координации транспортной инфраструктуры и дистрибьюторской сети. В результате Россия становится одним из европейских лидеров по использованию антибиотиков для животных, при этом попадая в нижние строчки европейского рейтинга здоровья животных на национальном уровне (вспышки РПСС и т. д.). Таким образом, для того чтобы достичь успеха и не допустить продовольственной паники или вспышек эпидемий, как это происходило в Китае и некоторых других странах, российским игрокам следует внедрять технологии, которые повышают качество и безопасность продуктов питания.

У сельскохозяйственных компаний, занятых в сфере производства, есть множество возможностей для повышения уровня их эффективности с учетом низкого уровня развития технологий. К ним относятся традиционные методы развития технологий, а также внедрение принципов бережливого производства, которые гарантированно обеспечивают высокую эффективность во всей производственной цепочке (при условии, что персонал прошел надлежащее обучение). Особой проблемой для производителей мяса является межфункциональная координация, которая требует тщательного планирования продаж и операционной деятельности, а также согласованных КПЭ (что в настоящее время редко встречается на практике).

Кроме того, стратегии выхода на рынок и продвижения бренда у многих компаний пока не развиты, и их необходимо менять. Это особенно заметно при анализе массивных бюджетов на рекламу ATL (above-the-line) и BTL (below-the-line), где отсутствует четкий контроль за ее результатами, что приводит к потере маржи и созданию малоэффективных каналов сбыта с низкими уровнями обслуживания и неудовлетворенными покупателями.

Таким образом, текущий период может стать золотым веком для российского сельскохозяйственного сектора, в котором уже сейчас развиваются крупные предприятия, достигшие огромных масштабов производства. Но для того, чтобы добиться успеха в долгосрочной перспективе и использовать экспортный потенциал, необходимо, чтобы внутренняя организация не отставала от быстрого роста.

В ответ на более структурный характер текущего кризиса все больше компаний стали прибегать к мерам оптимизации

Ключевые категории неотложных мер по сокращению затрат все еще актуальны:

- Закупки по-прежнему первыми подпадают под сокращение затрат (компании приобретают более дешевые материалы, сокращают объемы закупок, экономят на содержании своего парка транспортных средств и на канцелярских товарах).
- Сокращение маркетинговых расходов по-прежнему является ключевой оптимизационной мерой.
- Отмечается существенное снижение затрат в производстве и логистике.

К тому же на этот раз мы наблюдаем существенный рост в части структурной оптимизации расходов

В закупочной деятельности отмечаются некоторые изменения в использовании ключевых мер оптимизации. В частности, все большее количество менеджеров сообщают об изменении условий поставок (рост на 15 процентных пунктов по сравнению с 2015 годом), изменении политики закупок (рост на 17 процентных пунктов по сравнению с 2015 годом) и локализации закупок (рост на 12 процентных пунктов). В то же время прямое сокращение товарных позиций (SKU) (снижение на 41 процентный пункт) и объемов (снижение на 30 процентных пунктов) стало менее популярным. Важно отметить увеличение доли компаний, реализующих меры оптимизации в сфере продаж и дистрибуции (рост на 31 процентный пункт по сравнению с 2015 годом). В частности, многие компании начали пересматривать уровни сервиса (доля менеджеров, которые заявляют об этом, выросла на 14 процентных пунктов по сравнению с 2015 годом). Та же ситуация наблюдается у наших клиентов, которые инициируют проекты по оптимизации работы в каналах продаж.

Рис. 15: Сегодня компании больше нацелены на проведение оптимизации

Доля респондентов, принявших меры по оптимизации, %



Рис. 16: Основные меры, принятые для снижения расходов на маркетинг

Доля респондентов, принявших определенные меры в сфере маркетинга, %



В области маркетинга перестали активно сокращать расходы в сегментах, где это всегда делалось, в первую очередь, «по умолчанию», таких как реклама (по-прежнему самый популярный с точки зрения сокращения расходов сегмент, но эту меру стали использовать меньше на 22 процентных пункта по сравнению с 2015 годом), при этом все больше компаний сообщают об изменении маркетинговых каналов (рост на 17 процентных пунктов).

В целом по сравнению с прошлым годом наблюдается более продуманный подход к принятию мер по сокращению затрат, отличающийся от временного принципа «сверху вниз».

Однако можно сделать значительно больше

Например, компании не уделяют большого внимания повышению конкурентоспособного продуктового предложения. Семьдесят восемь процентов менеджеров отделов продаж заявляют, что они не применяли никаких мер в целях изменения продуктового предложения. Вот что рассказал нам региональный производитель молочной продукции: «*[Мы теряем клиентов, которые переходят на более дешевую продукцию, но] ...мы не можем переключиться на производство продукции для более дешевого сегмента, поскольку это потребует переоборудования производства, а у нас на это нет денег*».

Оптимизация производства, которая должна следовать за разработкой более выгодного продуктового предложения (например, путем реализации подходов к проектированию в пределах заданной стоимости и реинжинирингу бизнес-процессов на основе принципов бережливого производства), пока не стала популярным направлением. К тому же, по результатам нашего исследования, 79% компаний не прибегали к аутсорсингу, а 71% – не локализовывали производство.

В долгосрочной перспективе ожидается дальнейший сдвиг в сторону комплексной реструктуризации бизнес-моделей

Мы считаем, что ключевые факторы успеха меняются и, чтобы добиться успеха, компании должны 1) отслеживать изменяющиеся потребности потребителей и реагировать на них, а также 2) стать бережливее. Это потребует пересмотра продуктового предложения, что в свою очередь повлечет за собой необходимость коренной перестройки бизнес-модели, включая изменение

производственных процессов. Кроме того, учитывая, что бизнес-процессы в российских компаниях все еще недостаточно развиты, мы считаем, что необходимо повсеместно внедрять принципы бережливого производства и методы постоянного совершенствования процессов, особенно на отечественных производственных предприятиях. И наконец, общие корпоративные стратегии должны быть более тесно увязаны с ключевыми показателями эффективности (КПЭ) деятельности отдельных департаментов компании, включая КПЭ межфункциональных подразделений.

С небес на землю: для розничного сектора высокие темпы роста останутся в прошлом, впереди – жесточайшая конкуренция

Российский розничный сектор, совсем недавно переживавший период продолжительного бурного роста, в настоящее время оказался в условиях серьезного долговременного спада – первого за все время его существования. Значительное ослабление обменного курса российской национальной валюты по отношению к ведущим мировым валютам вынудили ритейлеров поднять цены, однако большинство потребителей не смогли выдержать такой удар по их карману. Это незамедлительно привело к тому, что покупатели переключились на более дешевые розничные форматы, такие как «мягкие» дискаунтеры сектора продовольственной торговли. В результате основным средством привлечения потребителей стали для ритейлеров низкие цены. Для поддержания цен на низком уровне ритейлерам пришлось радикально поменять ассортимент, включив в него преимущественно дешевую продукцию и сократив номенклатуру товаров. Товары под собственной торговой маркой и оптимизация расходов – ключевые меры поддержания доступных цен и приемлемого качества товаров. Несмотря на снижение объемов потребления, девелоперы пытаются сохранить свою прибыль, в связи с чем наблюдается дефицит привлекательных мест для новых магазинов. На фоне всех этих событий некоторые крупные ритейлеры начали осваивать новые форматы магазинов, которые зачастую выглядят как настоящие дискаунтеры.

Хотя ритейлеры все еще имеют возможность нарастить свою рыночную долю, во многих сегментах показатель плотности магазинов достигает высокого уровня, что только усиливает необходимость обеспечения конкурентоспособности с точки зрения цен. В прошлом валовая прибыль российских ритейлеров была высокой, а операционные расходы – менее эффективными по сравнению с международными стандартами, отчасти в связи с присущими стране особенностями, а отчасти в силу того, что руководство ориентировалось на быстрый рост. Сегодня ритейлеры сосредоточили внимание на сокращении затратной базы и оптимизации своих активов для поддержания рентабельности в условиях более жесткой конкуренции и необходимости сокращения расходов. Западные ритейлеры начали развиваться в этом направлении много лет назад, поскольку уже тогда их рынки были в значительной степени консолидированы. Однако для российских ритейлеров в условиях практически отсутствующего рыночного роста существуют большие возможности для внедрения этих важных изменений, и большинство ритейлеров находятся только в начале процесса существенной операционной трансформации, которая в конечном итоге поможет им раскрыть значительный потенциал роста.

Для ритейлеров такие программы операционной трансформации включают в себя несколько важнейших направлений. Например, одним из ключевых направлений является использование новых технологий, таких как аналитика больших данных и прогнозная аналитика. Эти технологии позволяют ритейлерам «конвертировать» огромный массив данных в реальные деньги от продаж и сокращать расходы на рекламу. Однако подобные идеи все еще находятся на начальном этапе своего развития, поскольку, по нашим наблюдениям, возможности на местах по-прежнему весьма ограничены, а имеющийся значительный потенциал остается нераскрытым. Все более заметным становится распространение процессов автоматизации для планирования рабочего времени персонала магазинов, потребностей магазина в кадрах и оборудовании. Такие автоматизированные средства включают кассы самообслуживания, выдвижные контейнеры и прочие приспособления для снижения трудозатрат. Мы помогаем многим ритейлерам реализовывать процессы бережливой торговли и более рационально формировать ассортимент, что может служить надежным ответом на существующие вызовы. Еще одним рычагом, открывающим огромные перспективы для многих ритейлеров, является интегрированное планирование для сокращения расходов на оборотный капитал и цепочку поставок, а также повышение качества обслуживания.

Готовимся к будущему

В то время как кризис 2008–2009 годов был глубоким и кратковременным, с последующим быстрым ростом, сейчас мы видим, что нас ожидает период восстановления экономики, который будет отмечен намного более медленными темпами роста. Таким образом, сегодня перед компаниями стоит задача не только успешно пережить текущую рецессию, но и научиться работать в новых условиях, которые принято называть «новой нормой».

Ограничение возможностей для роста в будущем

После почти двадцатилетнего периода стремительного роста, наблюдавшегося в России в течение большей части этого отрезка времени, перспективы роста в стране на следующие 5–10 лет выглядят намного менее оптимистичными: вряд ли можно рассчитывать на то, что цены на нефть быстро вырастут, что будет осуществлена фундаментальная модернизация экономической инфраструктуры и проведена реформа в сфере регулирования.

Во-первых, большинство экономик развиваются волнообразно, и очень немногие из них могут показывать рост

на протяжении тридцати лет подряд, особенно после достижения среднего уровня доходов. Исключением из этого правила стали Южная Корея и Тайвань благодаря своей открытой экономике с большими объемами инвестиций в технологии и образование и повышенным вниманием к развитию сферы услуг. В то же время в большинстве стран с развивающейся экономикой, достигших определенного уровня в развитии индустриальной экономики, ориентированной на производство, наступил период существенного замедления темпов экономического роста.

Во-вторых, некоторые факторы, которые способствовали быстрому росту российской экономики в предыдущие десятилетия, перестали существовать и вряд ли появятся по меньшей мере в среднесрочной перспективе. Наиболее очевидный из этих факторов – это высокие цены на нефть. Однако такие факторы, как рост численности трудоспособного населения, большие инвестиционные потоки и увеличение степени использования базовых активов бывшего СССР, также способствовали поддержанию роста. Все эти факторы

к настоящему моменту изменились. Нефть, скорее всего, уже не вернется к своему историческому максимуму, поскольку на нее, по всей вероятности, будет оказывать давление увеличение роста добычи сланцевой нефти. Численность трудоспособного населения сократится в течение нескольких следующих лет в связи с так называемой демографической ямой, в которую попала страна в результате снижения рождаемости в 1990-е годы, и другими потрясениями, вызванными развалом Советского Союза и отразившимися на экономике. Имеющиеся в России основные базисные активы по большей части используются эффективно, но требуют модернизации. При этом наращивание активов потребует больших объемов инвестиций, в то время как продолжающийся отток капитала (и сохраняющиеся санкции) усложняет возможность привлечения таких инвестиций.

На фоне меняющихся привычек потребителей и осторожных действий компаний, которые не спешат расходовать средства и осуществлять инвестиции, процесс восстановления экономики может начаться еще позднее.

Рис. 17: Клиенты становятся более требовательными, поэтому компаниям очень важно предоставлять им желаемый уровень обслуживания в качестве своего конкурентного преимущества

...ожидают большего



Ожидания формируются на основе опыта, приобретенного за пределами вашей отрасли, где содержание, взаимодействие и некоторые особенности могут быть намного более богатыми и более убедительными.

...хорошо информированы



Легкий доступ к результатам исследований и данным позволяет быстро выявить попытки ввести в заблуждение и дает возможность проводить сравнения с вашими конкурентами; поэтому требуется прозрачность и достоверность данных.

...имеют выбор



Недифференцированные товары и услуги, отсутствие лояльности, легкий доступ к аналогам и низкие барьеры, препятствующие уходу к конкурентам, требуют принятия дополнительных мер с целью удержания ваших клиентов.

Рис. 18: В условиях низких темпов роста изменятся факторы роста рынка и факторы успеха



Таким образом, даже в период восстановления экономики после кризиса и в условиях, когда санкции будут сняты (последнее жизненно необходимо для улучшения инвестиционного климата), перспективы роста в России выглядят весьма скромными. Наиболее благоприятным сценарием развития событий будет, по всей вероятности, ожидание роста ВВП на уровне 1,5–2,5%.

Вместе с тем от низких цен на нефть усматриваются и потенциальные выгоды. Так называемая голландская болезнь, суть которой заключается в укреплении национальной валюты благодаря увеличению объемов продажи нефти и газа, как правило, приводит к снижению конкурентоспособности остальных отраслей. Как однажды точно подметил футболист Йохан Кройф, «всякий недостаток имеет свои преимущества». Сейчас наступил подходящий момент для диверсификации российской экономики. И на пути к достижению этой цели отдельные сектора уже стали более конкурентоспособными по сравнению с другими странами, что открывает возможности для развития большего количества ориентированных на экспорт отраслей.

Для того чтобы добиться успеха в условиях «новой нормы» в России, компаниям потребуется коренным образом перестроить свои бизнес-модели

Стране в целом необходимо перебалансировать экономику с учетом изменяющейся среды, то же самое следует сделать и компаниям.

Ранее большинство компаний ориентировались на управление быстрым ростом на рынке, который в значительной степени определялся предложением. Спрос увеличивался такими быстрыми темпами по всем сегментам, что компании строили новые заводы, выводили на рынок новые виды продукции, расширялись и приходили в новые города, а также вступали в конкурентную борьбу за новых покупателей и новые рынки. В то же время заказчики из числа как физических, так и юридических лиц уделяли больше внимания вопросам наличия продукции и качеству, чем цене.

В течение последних двадцати лет российские компании использовали организационную модель, рассчитанную на быстрый рост, – модель, которая сегодня утратила свою актуальность. Внимание менеджеров было сосредоточено на размере валовой выручки, при этом их в меньшей степени интересовала структура расходов и эффективность управления внутренними процессами. В то же время быстрый рост способствовал усложнению организационной структуры и увеличению масштабов компаний.

В сложившихся новых экономических реалиях мы наблюдаем сдвиг в сторону рынка, более ориентированного на спрос, где в некоторых сегментах предложение превышает спрос, где потребители стали более грамотными и начали более внимательно относиться к вопросу цены и качества, где сложилась более жесткая конкуренция, где работает большее число профессиональных специалистов из отделов закупок, где стали более строго отбирать и даже заменять поставщиков, а также, возможно, и бренды. Это вынуждает компании бороться за рыночную долю, что требует от них уделять повышенное внимание увеличению валовой выручки путем расширения ассортимента продукции и обеспечения высокого качества обслуживания клиентов и одновременно – повышению эффективности управления структурой расходов и росту чистой прибыли для того, чтобы сохранять конкурентоспособность и рентабельность. Вместе эти факторы заставляют компании пересматривать свои бизнес-модели и готовиться к работе в условиях «новой нормы», отличительными чертами которой являются низкие темпы роста, более экономные покупатели и новая посткризисная конкурентная среда.

Наблюдаемые нами изменения являются вполне ожидаемыми и логичными. Только происходит они намного быстрее, чем на некоторых других рынках, при этом текущая рецессия в России играет роль катализатора.

Новые вызовы и возможности

Результаты нашего опроса и опыт работы с клиентами позволяют нам сделать вывод о том, что компании начинают совершенствовать свои методы ведения бизнеса, чтобы успешно осуществлять деятельность в условиях новых реалий. Мы считаем, что это шаги в правильном направлении, но они указывают на то, что это лишь начало пути, ведущего к существенной трансформации, которую необходимо осуществить компаниям, если они хотят успешно вести свою деятельность в России в течение следующего десятилетия.

Те компании, которые не торопятся адаптироваться к новым условиям, подвергают риску будущее своего бизнеса. Вместе с тем компании, которые оперативно проводят трансформацию своего бизнеса, смогут нарастить свою долю на крупном российском рынке и при этом дополнительно получить возможность увеличить доходную базу за пределами России путем увеличения объемов экспорта.

Для представителей делового сообщества слово «кризис», как правило, имеет негативную коннотацию и ассоциируется с пессимистическими прогнозами и ожиданиями. Однако, по нашему мнению, новая бизнес-среда в России предоставляет широкие возможности для успеха и роста, при условии, что компании окажутся достаточно гибкими и смогут адаптироваться к сложным рыночным условиям, сложившимся на сегодняшний день.

Рис. 19: В среднесрочной перспективе российскую экономику, по всей вероятности, ждут скромные темпы роста на уровне порядка 1,5% в год, так как факторы, которые ранее стимулировали рост, больше не существуют

Реальный годовой прирост ВВП в 2000–2015 гг. и прогнозы* на 2016–2019 гг., %



Ключевые факторы роста ВВП

До 2008 года

- Рост численности трудоспособного населения.
- Относительно большие инвестиционные потоки.
- Увеличение степени использования основных базисных активов, унаследованных от СССР.
- Быстрый рост сектора нефтедобычи:
 - быстрая разведка полезных ископаемых,
 - рост цен на нефть.
- Прочие факторы роста производительности труда:
 - высокая квалификация работников и большой приток молодых специалистов,
 - передача «простых» технологий.



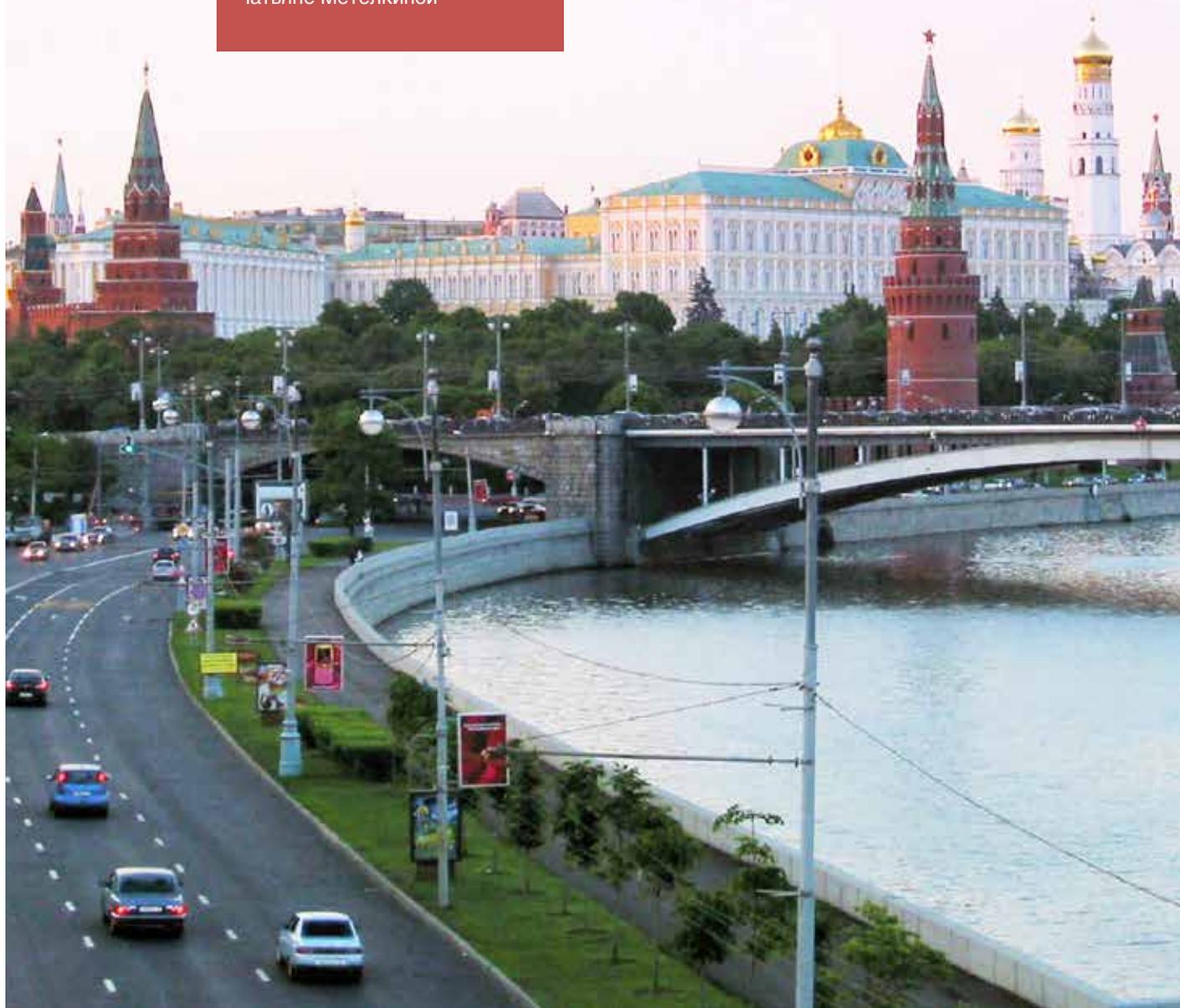
После 2018 года

- Снижение численности трудоспособного населения.
- Сокращение объемов инвестиций.
- Предельный уровень использования основных средств.
- Стагнация сектора нефтедобычи:
 - ограниченный объем работ по разведке новых месторождений,
 - стабильные цены на нефть.
- Отсутствие прочих факторов, способных стимулировать рост производительности труда.

* Международный валютный фонд, Всемирный банк, Министерство экономического развития Российской Федерации, Сбербанк, J.P. Morgan, S&P, Morgan Stanley, Economist Intelligence Unit, Global Insight

Отдельное спасибо

Анастасии Шевченко
Анне Джалладян
Вячеславу Бувескому
Игорю Когановскому
Илье Маляренко
Кириллу Кузьмину
Ксении Буториной
Луис Диксон
Михаилу Моложавому
Ольге Ивановой
Стивену де Бетюну
Татьяне Метелкиной



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



Дмитрий Ляховец
Директор
Консультационные услуги
+7(495) 967 6000
dmitry.lyakhovets@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, Владикавказе и Уфе 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 PwC объединяет более 208 000 сотрудников в 157 странах.