

ФРИИ

# The New Abnormal

Как российские  
компании адаптируются  
к кризису

2020  
2021  
2022

Пандемия стала крупнейшим за десятилетия экономическим кризисом. Всего 2 года спустя компаниям снова нужно преодолевать невиданные ранее трудности

# Об исследовании

События 2022 года значимо повлияли на российский бизнес. Теперь Россия — это страна с самым большим количеством введенных против нее санкций в истории.

Масштабные ограничения не проходят безболезненно.

Однако бизнес подстроился под санкции лучше, чем ожидали власти и эксперты в начале кризиса. **Какая она – новая норма, в рамках которой живет и развивается российский бизнес?**

Для изучения ситуации мы провели серию глубинных интервью с людьми, отвечающими за стратегию в лидирующих российских компаниях.

# Об исследовании

Наш отчет является уникальным исследованием, так как мы собрали в качестве респондентов топ-менеджмент из различных индустрий и сфер.

Мы хотели сделать срез по российскому рынку в целом, не замыкаясь на одной отрасли. Для этого мы провели глубинные интервью с C-level менеджментом и фаундерами, чтобы получить качественные данные и инсайты.

В результате нашего исследования мы смогли сформировать картину ситуации на рынке.

# Цели исследования

Что мы хотели узнать

Выявить основные изменения в стратегии крупных российских корпораций

---

Идентифицировать основные проблемы и задачи, с которыми столкнулись компании

---

Сделать общий срез по рынку, изучив основные тенденции в нескольких отраслях

---

# Методология исследования

Как мы изучали

20+ глубинных интервью с представителями корпораций

---

6 рыночных сегментов (ИТ, финансы, медиа, ритейл, производство и добыча, государственные корпорации)

---

Проанализированы как частные, так и государственные компании

---

Материалы интервью дополнены в рамках кабинетного исследования

---

# Респонденты



- Частная
- С гос.участием

- C-Level
- Фаундеры/Кофаундеры
- Senior-менеджмент

# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ



# Резюме

Более подробно результаты представлены на следующих слайдах

Компании преодолевают кризис крайне неравномерно – для одних это экзистенциальная угроза, для других – шаг к активному развитию и увеличению доли на рынке

Меры реагирования на кризис также обладают широким спектром – от проактивного стратегирования и антикризисного менеджмента до выжидания

Тем не менее, компании испытывают общие проблемы, над решением которых работают – нарушение логистики, уход вендоров ПО, отток специалистов

Компании, показывающие себя наилучшим образом – те, которые осуществляют проактивную работу, нацеленную на будущее: обновление стратегии, расширение продуктовой линейки, замену поставщиков, работу со стартапами

# 2021

Восстановительный рост, выход из пандемии

Удаленная работа, активный хантинг сотрудников

Открытие новых направлений бизнеса, активная экспансия/ восстановительный рост

**фрич**

# 2022

Либо занятие освободившихся ниш и экспансивный рост, либо борьба за выживание

Удержание ценных сотрудников бонусами, вынужденная удаленка для релокантов, сокращения в отдельных отраслях

Урезание бюджета на эксперименты, фокусировка на оптимизации процессов

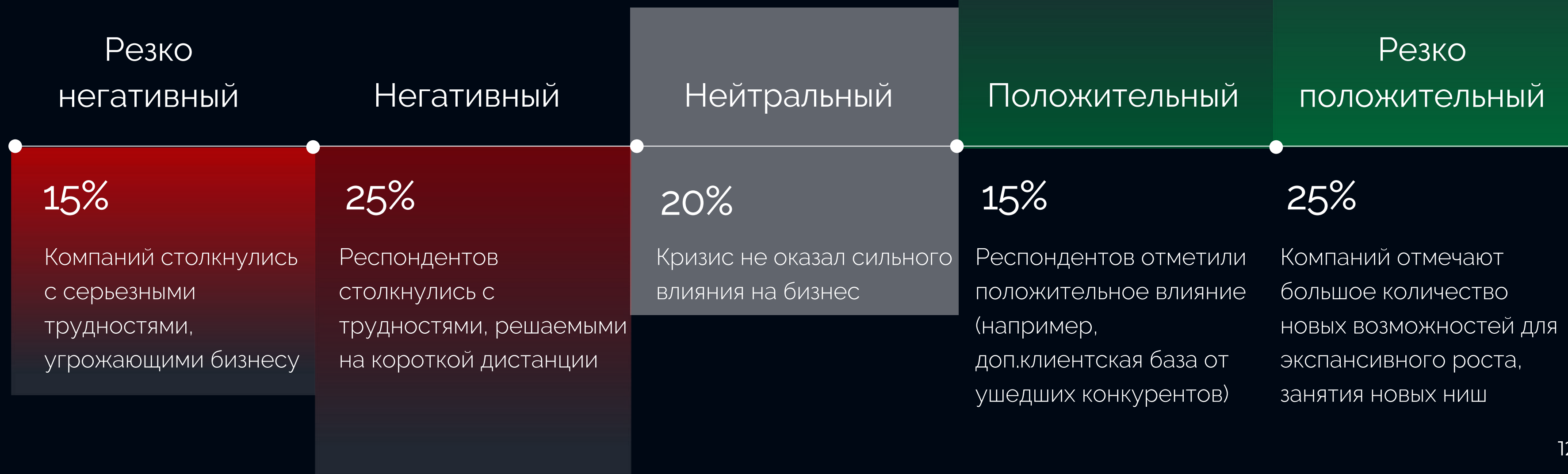
# Результаты исследования

# Эффект кризиса

ФРИИ

Влияние кризисной ситуации оказалось неравномерным – для бизнесов, сумевших быстро адаптироваться к изменениям (ВЭД, логистика, санкции) открылись новые возможности.

Для менее мобильных компаний настали сложные времена.



# Как компании адаптировали бизнес-стратегию?

ФРИИ

Стратегия:



События 2022 года в первую очередь нашли отражение в изменившихся бизнес-стратегиях компаний. Реакцию бизнеса можно охарактеризовать тремя основными паттернами:

- Экспансивная – акцент на росте, активное занятие освободившихся ниш, вытеснение конкурентов
- Традиционная – business as usual, в стратегию не вносились изменения, ручные корректировки курса компании
- Оборонительная – акцент на сохранении текущего бизнеса, на сохранении рентабельности

# Основные боли корпораций

Основные боли, которыми делились респонденты, оказались общими для компаний из совершенно разных рыночных отраслей



# Нарушение взаимодействия с иностранными партнерами

**40%** респондентов отмечают сложности во взаимодействии с зарубежными партнерами.

Наибольшей проблемой стало прекращение доступа к иностранному капиталу. Однако есть и другие проблемы, связанные с прекращением международного партнерства.

- Уход независимых иностранных директоров
- Отсутствие взаимодействия с иностранными компаниями – от поставок компонентов до доступа к R&D
- Невозможность исполнения требований иностранных заказчиков
- Неготовность зарубежных инвесторов сотрудничать с российским бизнесом
- Осложнение экспортных продаж и реализации совместных проектов с иностранными компаниями

# СЛОЖНОСТИ В СИСТЕМЕ ЛОГИСТИКИ

40% респондентов отмечают сложности по выстраиванию логистики в новых реалиях.

Транспортные потоки постепенно переориентируются на страны СНГ, Турцию и Китай. Компании оптимизируют расходы: тщательно анализируют маршруты доставки, консолидируют заявки на региональных складах и доставляют бóльшие партии товара, но реже.

- Нарушение поставок критического оборудования, в особенности – серверного и сетевого
- «Пересборка» логистики фактически с нуля для компаний, активно импортирующих сырье и расходные материалы
- Активизация «серого» рынка параллельного импорта – осложнена ценовая конкуренция для крупных компаний
- Приоритизация импорта из «дружественных стран» над импортом из стран ЕС



# Уход зарубежных вендоров программного обеспечения

---

**35%** респондентов отмечают критичность ухода вендоров зарубежного ПО. Относительно легковесное ПО (ВКС, CRM и др.) в основном уже заменено в корпорациях, либо закупается альтернативными способами.

Наиболее болезненной проблема является для промышленных компаний, производителей продукции, использующих уникальное в своем роде ПО.

- Значительное сокращение возможностей воронки онлайн-продаж (уход иностранных агрегаторов рекламы, блокировки социальных сетей)
- Окончание срока действия лицензий, неработающая поддержка ПО
- Сложности в замещении уникального отраслевого ПО – существенная часть программ не имеет аналогов в «дружественных» странах, а его самостоятельная разработка крайне дорогостоящая и длительная

# Нехватка и отток специалистов

30% респондентов отмечают проблемы, связанные с персоналом в 2022 году. Релокация ИТ-специалистов и отток менеджмента – основные причины.

- Нехватка ИТ-специалистов, разработчиков – как для поддержания систем, так и для их масштабирования
- Выгорание персонала: специалистам сложно осуществлять личное планирование ввиду меняющихся условий
- Нехватка опыта взаимодействия с аутсорсинговыми компаниями, либо опыт небольшой и негативный
- Нехватка сотрудников, готовых драйвить инновационные инициативы
- Нехватка компетентных специалистов-стратегов (трендвотчинг, современный взгляд на компанию)

# Сложность выхода на зарубежные рынки

**10%** респондентов отмечают сложности по выходу на зарубежные рынки.

Компании, меняющие географию своих экспортных проектов на «дружественные» юрисдикции, отмечают приведенные трудности, решение которых критично для поддержания внешнеторговой деятельности.

- Отсутствие устоявшихся связей с клиентами из других стран (как B2B, так и B2C) – не ясно, как «достучаться» до лида
- Незнание каналов сбыта (особенно остро для компаний-производителей)
- Многие зарубежные партнеры не готовы работать с компанией из-за корней в России (даже при наличии зарубежных юридических лиц)
- Сложности по осуществлению трансграничных платежей

# Дополнительно выявленные боли

Данные проблемы также были упомянуты  
в рамках интервью несколькими респондентами

## 1. Недоступность привычных каналов маркетинга и необходимость пересборки маркетинговой воронки

Отделы маркетинга потеряли доступ к Google, YouTube, Instagram, \* Facebook\* и TikTok. До недавнего времени затраты российских предпринимателей на маркетинг через платформы Meta\* – Facebook и Instagram – составляли от 20% до 70%.

Эти площадки по-прежнему популярны у аудитории, но компаниям необходимо находить альтернативные каналы привлечения клиентов.

К примеру, популярность Telegram у рекламодателей выросла более чем в 2 раза.

## 2. Демотивация сотрудников, что негативно сказывается на производительности

Респонденты отмечают повышенную тревожность сотрудников.

В корпорациях активно внедряются программы дополнительной мотивации и поддержки (ментальное здоровье, повышение ФОТ).

% работников, отмечающих следующие проблемы\*:



## 3. Снижение платежеспособности клиентов

Респонденты отметили общую тенденцию – клиенты стали относиться к финансам более бережно, тщательно обдумывая каждую покупку. Это вынуждает компании пересматривать продуктовую линейку, добавляя большее количество товаров в меньших ценовых сегментах.

**-3,4%**

снижение реальных располагаемых доходов россиян (Росстат)

# Как компании преодолевают трудности?

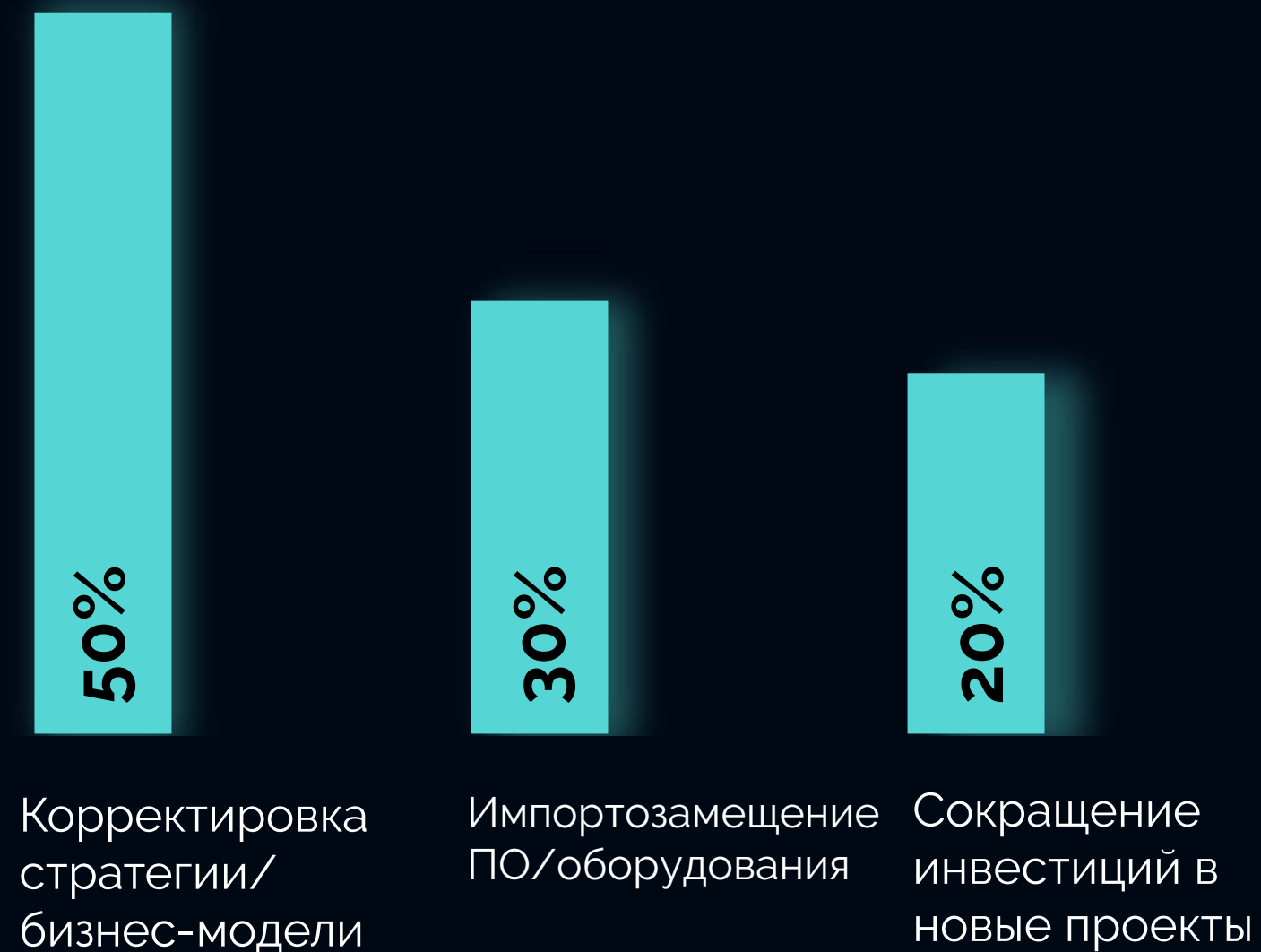
Как мы отмечали ранее, у крупных российских компаний есть 3 основных паттерна реагирования на кризис – традиционная, оборонительная и экспансивная стратегии.

Исходя из приоритетов компании мы отметили 2 основных способа реагирования:

- Меры адаптации – решения и инструменты, направленные на поддержание текущих процессов
- Меры роста – решения и инструменты, направленные на рост и освоение новых ниш

# Меры адаптации

Инструменты для поддержания текущих процессов в корпорациях



Каждая вторая компания произвела или планирует произвести корректировку стратегии/бизнес-модели. Отметим, что большинство компаний, не планировавших вносить корректировки, имеют стратегию до 2023/2024 года и планируют адаптировать ее на новый период.

Многие компании сфокусированы на импортозамещении ПО и оборудования, критичного для осуществления операционной деятельности.

Сокращение инвестиций в новые проекты рассматривается в основном как мера быстрого реагирования – большинство респондентов рассчитывают на их разморозку в ближайший год.

# Меры роста

Инструменты для экспансивного роста и освоения  
НОВЫХ НИШ



Почти каждая вторая компания планирует запускать новые продукты или продуктовые направления – это обусловлено сразу несколькими факторами – меняющимся спросом, уходом конкурентов, структурной трансформацией рынка.

Вопросы, связанные с HR, остро стоят на повестке – компании активно ищут сотрудников, готовых драйвить новые инициативы, а также IT-специалистов (сразу в нескольких компаниях планируется кратное увеличение штата).

Компании-последователи, еще не внедрившие процесс системной работы с инновациями, начали его внедрять на фоне кризиса с целью автоматизации и оптимизации процессов.



# Q&A с HeadHunter



**Михаил Жуков**

Президент HeadHunter

**ФРИИ**

Какие инструменты применялись в компании для «смягчения» кризисной ситуации?

- Забота о сотрудниках – административная помощь, психологическая помощь, программы для детей сотрудников, вовлечение во «внеклассные» мероприятия развлекательного характера.
- Фокус на поддержке клиентов (переход с режима «продажа» в режим «позвонить, успокоить, внушить уверенность, сказать что мы рядом»).
- Обеспечение работы в удаленном режиме: инфобезопасность, универсальный доступ к ресурсам компании.
- Технологический стек: непрерывность работы софта (офис, разработка и продакшен), обеспечение масштабируемости дата центров, минимум зависимости от западного софта (по большому счету - Майкрософт и сервера).

Смогли ли вы адаптировать процессы максимально безболезненно или были сложности?

- Поскольку бизнес на 99% цифровой, то отработанные весной 2020 уроки и процессыгодились: HR-поддержка, безопасная удаленная работа, защита от хакерских атак.
- Вряд ли можно назвать сложностью отказ от Slack и переезд на MatterMost. Но то, что задачи по функционированию ряда элементов платформы в «облаках» были в свое время деприоритизированы, подвесило выпуск новых функций на прод во время перерыва поставок железа.
- Также пришлось поменять приоритеты в развитии data science направления – вместо развития функциональности потратить время команды на оптимизацию использования памяти и вычислительных ресурсов во время, когда были подвешены поставки серверов.

# Q&A с HeadHunter



**Михаил Жуков**

Президент HeadHunter

Чему вас (как компанию) научил этот кризис?

- Надо на «стратегическом радаре» иметь больше точек мониторинга – добавить эпидемиологию, больше на геополитику обращать внимание, слушать не только экономических но и политических аналитиков.
- Следить за тем чтобы технологическая платформа давала возможность те или иные свои «куски» запускать как на собственных ресурсах дата центров, так и в «облаках» (в случае, например, shortage с поставкой серверов как это было сейчас).
- Надо найти способ более плотно сотрудничать с ФОИВ и более эффективно развивать GR-функционал.

# Q&A с «Лабораторией Касперского»

**kaspersky**



**Илона Раппу**

Вице-президент, руководитель  
департамента стратегического  
управления «Лаборатории  
Касперского»

**ФРИИ**

Какие инструменты применялись в компании для «смягчения» кризисной ситуации?

Сложившаяся ситуация не сильно повлияла на стратегию компании в целом, но научила нас быстрее адаптироваться и принимать решения, быть более гибкими при поиске решений.

- Во-первых, мы перераспределили ресурсы в разработке, повысив приоритет решений, пользующихся высоким спросом на растущих для нас рынках.

При этом компания продолжает решать задачу создания экосистемы безопасности для всех целевых аудиторий и обеспечения защиты от всех возможных векторов кибератак. Мы развиваем глобальный портфель, а также инвестируем в новые домены рынка через M&A.

- Во-вторых, мы усилили наши продающие региональные офисы, в первую очередь, в России, где из-за ухода иностранных вендоров мы столкнулись с ростом спроса.

Компания продолжает работать над эффективностью глобальных продаж и маркетинга с целью обеспечения высокого уровня удовлетворенности клиентов и партнеров по всему миру. Мы адаптируем и совершенствуем наши подходы к региональному развитию. Большая нагрузка легла на департамент HR, который поддерживал, сохранял команду, удерживал ключевых специалистов в глобальном масштабе. Ну и, конечно, нам пришлось поменять ряд наших IT-систем.

# Q&A с «Лабораторией Касперского»

**kaspersky**



**Илона Раппу**

Вице-президент, руководитель  
департамента стратегического  
управления «Лаборатории  
Касперского»

Смогли ли вы адаптировать процессы максимально безболезненно или были сложности?

В целом, конечно, нельзя сказать, что перемены прошли совсем безболезненно. «Лаборатория Касперского» – глобальная компания с бизнесом по всему миру – смена IT-систем затронула многие ключевые бизнес-процессы и бóльшую часть сотрудников компании. Проекты реализовывались в кратчайшие сроки.

Многие прогнозы и приоритетные направления также пришлось пересмотреть, фактически повторив цикл долгосрочного стратегического планирования с нуля. В целом, это был непростой год для компании, но результаты можно признать положительными.

**Чему вас (как компанию) научил этот кризис?**

Мы получили подтверждение, что наша стратегия в своей основе верна: хорошие результаты показали стратегические продукты и решения, запущенные в последние годы. «Лаборатория Касперского» продолжит развиваться как глобальная компания, но при этом компания больше внимания будет уделять локальной специфике и запросам территорий.

Для этого мы будем повышать качество развития в регионах, в том числе с помощью создания удобных унифицированных процессов и подходов, а также в целом продолжать повышать эффективность и качество нашего бизнеса.

# Q&A с СКБ Контур



**Любовь Смертина**

ex-директор по маркетингу  
СКБ Контур, CMO Webinar Group

**ФРИИ**

Какие инструменты применялись в компании для «смягчения» кризисной ситуации?

- Поиск новых каналов и способов привлечения, много экспериментов с каналами продвижения – раньше этого не требовалось в таком объеме, были стабильные работающие подходы, с проверенными метриками, поэтому пришлось быстро адаптироваться.
- В целом поиск новых поставщиков, вместо тех, кто ушел с российского рынка. Решения пришлось быстро менять, например, мы за март-апрель 2 раза переехали сначала с украинского, а затем с латвийского решения по рассылкам. А это означало перевезти всю базу, шаблоны и полностью настроить работу и интеграции с другими сервисами, продумать аспекты безопасности данных.

Смогли ли вы адаптировать процессы максимально безболезненно или были сложности?

Сложности были весь год, особенно с перестройкой процессов. Но мы достигли всех важных метрик, которые ставил перед нами бизнес, это дает возможность нам признать, что адаптироваться мы смогли.

Чему вас (как компанию) научил этот кризис?

Всегда быть готовыми к непредвиденным внешним факторам, иметь варианты плана B, тщательно прорабатывать риски, не пропускать этот пункт. Помнить, что неопределенность дает и новые возможности, а не только новые тревоги. Столько новых инструментов и подходов в маркетинге, которые мы попробовали в 2022, никогда на моей памяти не случалось. Мы многому научились.

# Как может ФРИИ помочь корпорациям?

- Стратегическая сессия
  - Определение тактики и стратегии работы
  - Идентификация узких мест и брейншторм по их ликвидации
- Трендвотчинг
  - Поиск и приоритизация перспективных направлений для развития бизнеса
- Скаутинг
  - Поиск релевантных стартапов для потребностей бизнеса
- Обучение сотрудников
  - Генерация идей
  - Вовлечение бизнес-заказчиков в работу с инновациями
- Построение Innovation Track
  - Создание регламента быстрого пилотирования инноваций в компании

..и другие продукты

«Инновации – это единственный способ выйти из кризиса победителем»

- Билл Гейтс

# Команда исследования

Команда ФРИИ



**Дмитрий Калаев**

Директор Акселератора ФРИИ



**Кирилл Соснин**

Менеджер инновационного консалтинга Акселератора ФРИИ



**Илья Лагода**

Координатор инновационного консалтинга Акселератора ФРИИ

Привлеченные эксперты



**Анна Бороздина**

СРО, ex-глава  
стартап-акселератора



**Ольга Пашнина**

Менеджер проектов  
развития



**Вера Вейн**

Продакт менеджер,  
трекер стартапов



# Центр корпоративных инноваций ФРИИ

#knowhowtoinnovate



Наш сайт



Наш телеграм-канал