

РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ:

**БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА, СПОСОБЫ
АДАПТАЦИИ**

Фонд «Общественное мнение»
2021

Богомолова Екатерина
Кот Юлия
Никифорова Екатерина
Петренко Елена

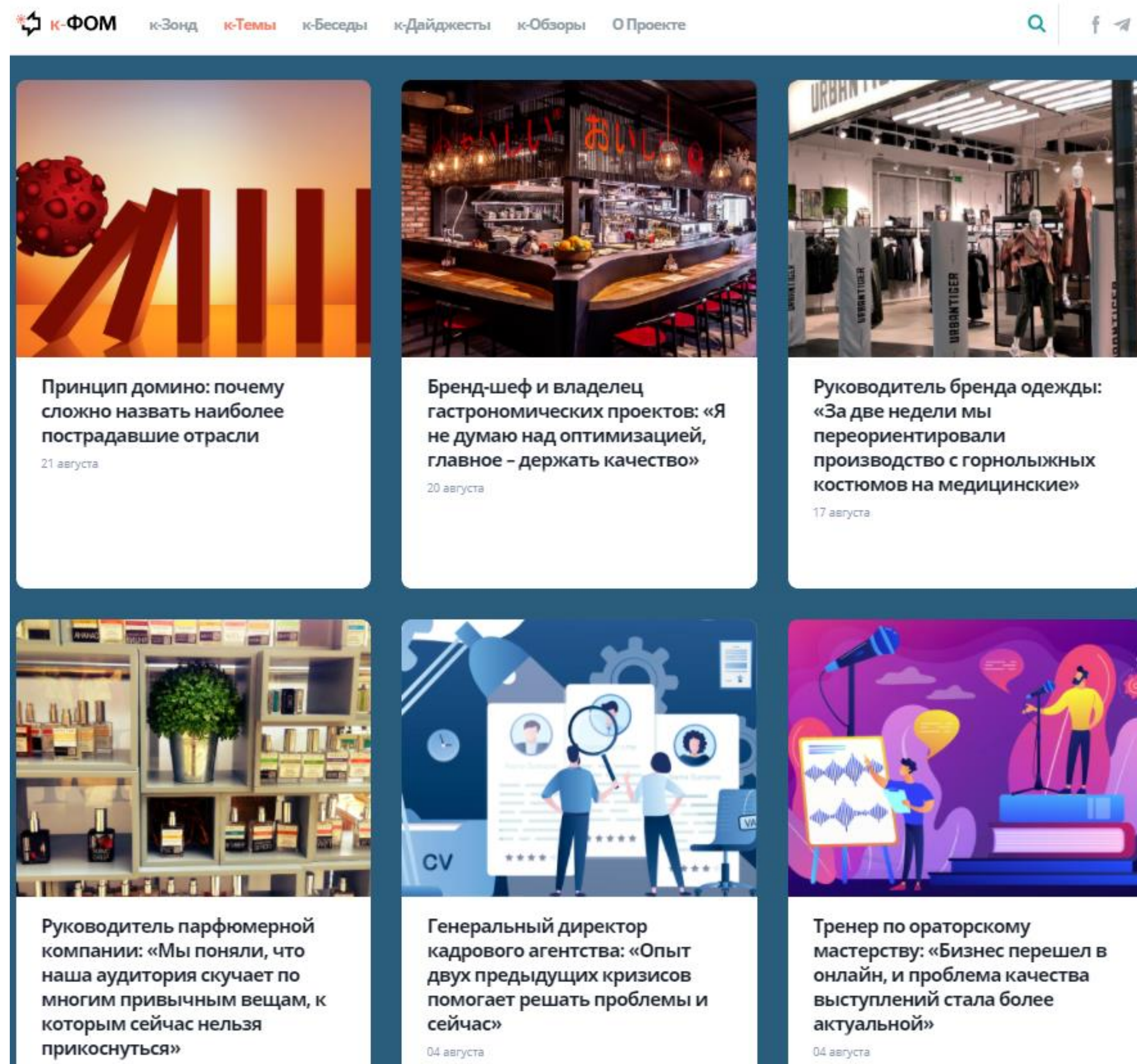
С апреля 2020 года ФОМ проводит **интервью с представителями малого, среднего и крупного бизнеса.** На текущий момент собрано 60 интервью.

Параметры отбора информантов:

- Сферы деятельности, признанные наиболее пострадавшими
- Наличие команды сотрудников
- Отбор методом «снежного кома»

Ключевые фокусы:

- Изменения в бизнес-процессах,
- Корпоративная культура и работа с коллективом,
- Способы решения проблем и дальнейшая судьба дела,
- Уроки пандемии



Антихрупкость – это способность организма или структуры (государство, организация, бизнес), которое позволяет извлекать выгоду из неудач, улучшаться под воздействием стрессов, совершенствоваться

Н. Талеб

*Виталий Горбатюк, транспортная компания “Главдоставка”:
“Пандемия научила тому, что мы никогда не можем предвидеть то, что произойдет, и надо быть просто готовым к этому. Всегда нужно быть антихрупким, то есть быть готовым к изменениям”.*

Свойства антихрупкости:

- Инновативность: новые направления бизнесов и новые ниши.
- Оптимистичное отношение к изменениям. Каждая ошибка/стрессовая ситуация – полезный урок
- Умение избавляться от хрупких/слабых частей бизнеса
- Подход «бирюзовых организаций»
- Ресурсность
- Умение сотрудничать, выстраивать коллаборации

- Частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов

1



- Выждать, планировать рестарт после снятия ограничений

2



- Развивать онлайн-присутствие в своей сфере

3



- Разработать новые продукты или услуги

4



- Выйти в новые ниши, сферы деятельности

5



- Работать без кардинальных изменений в деятельности

6



Примеры компаний

Проект Yoga_Method – единственный пример такого решения. Основным следствием пандемии для проекта стало закрытие студии йоги в Москве. Это решение помогло перераспределить силы и сфокусироваться на развитии онлайн-сегмента.

- **Михаил Павлов, Yoga_Method:** «Закрытие студии – это, прежде всего, работа с активом. Можно было продолжать финансировать студию из своих средств, из средств кредитных, инвестиционных, можно было найти разные формы продолжения работы. Это был вопрос ликвидности и перспективности актива, который мне больше не виделся таковым».

1. Частично закрыть старый бизнес, отказаться от неработающих активов



Примеры компаний

- Салон красоты Martori
- Маникюрный салон «Пальчики»
- Концертная площадка «Дом печати»
- Организаторы забегов IRONSTAR
- Аренда развлечений «ПРО-Интерактив»

- **Александра Давыдкина, «Пальчики»:** *«Люди не перестают покупать продукты во время карантина, но стричься или делать маникюр в салонах перестают».*
- **Семен Гальперин, «Дом печати»:** *«На концертных площадках ничего не происходит. Что касается какой-то офисной работы, то нам по-прежнему нужно планировать мероприятия на следующие месяцы, на те периоды, когда мы ожидаем что карантин, прекратится»*

2. Выждать, планировать
рестарт после снятия
ограничений



Примеры компаний

- Музей русского импрессионизма
- Сеть ювелирных магазинов Wanna?Be!
- Институт бизнеса и дизайна
- Спортивные магазины "Лаборатория бега RunLab"
- Кадровое агентство Business Travel Job
- Образовательный проект «ХаризмаЛаб»
- Спортивная школа I Love Supersport
- Школа программирования для детей Coddy
- Сеть фитнес-клубов «ДОН-Спорт»
- IT-компания (единый фитнес-абонемент) FITMOST
- Юридический журнал Legal Insight
- Сеть сайкл-студий Rock the Cycle
- Агентство маркетинговых коммуникаций Plan The Best
- Ивент-компания SharovaTeam
- Йога-студия «Материал»

- **Сергей Васильев, «ХаризмаЛаб»:** «Бизнес перешел в онлайн, люди стали много говорить на камеру, поняли, насколько это тяжело. Проблема качества выступлений внезапно стала очень актуальной».
- **Сергей Юров, Институт бизнеса и дизайна:** «Преподавателям приходится больше работать, усиленно готовиться к каждому занятию, чтобы всё показать и объяснить студентам. На подготовку теперь требуется в полтора-два раза больше времени».

3.Развивать онлайн-присутствие в своей сфере



Примеры компаний

- Парфюмерный бренд «Библиотека ароматов»
- Управляющая компания Venedi Hotel Group
- Туристическая компания JSP Business Travel Company
- Ивент-компания Interactive Solutions Group
- Группа медицинских компаний «Фэнтези»
- Сеть магазинов «Leroy Merlin»
- Семейное бистро Falafel Brothers
- Федеральная сеть маникюрных салонов «Пальчики»
- Туроператор «Интурист»
- Косметологическая клиника SOLA
- IT-холдинг TalentTech
- IT-компания «Бакка Софт»

- **Илья Волков, «Библиотека ароматов»:** *«Наши ароматы – это как минимум 80% спирта, который является отличным дезинфицирующим средством. Первое, что могло прийти в голову, – сделать небольшую линейку антисептиков с нашими необычными ароматами».*
- **Инна Пехова, Venedi Hotel Group:** *«Изначально мы хотели фокусироваться на больших отелях городского типа. Сейчас фокусируемся на автотуризме, небольших экологических и региональных отелях».*

4. Разработать новые продукты или услуги



Примеры компаний

- Сеть кофеен «Бодрый день»
- Кафе-кондитерская «Кондитория»
- Суши-бар “Ой’си”
- Бренд одежды Urbantiger
- Обучение в области инновационных технологий и организация конференций «Технократ»
- Агентство в сфере деловых мероприятий - AG Agency
- Курьерская служба “Достависта”
- Бизнес-отель “Евразия”

- **Анна Габер, «Агентство Эй Джи»:** *«Мы подумали, что традиционный туризм станет доступен раньше, чем корпоративный. Мы сделали маркетинговое исследование и выделили четыре наиболее интересных направления: гастротуризм, релакс-отдых, отдых с детьми и «Путешествие к себе».*

5. Выйти в новые ниши,
сферы деятельности

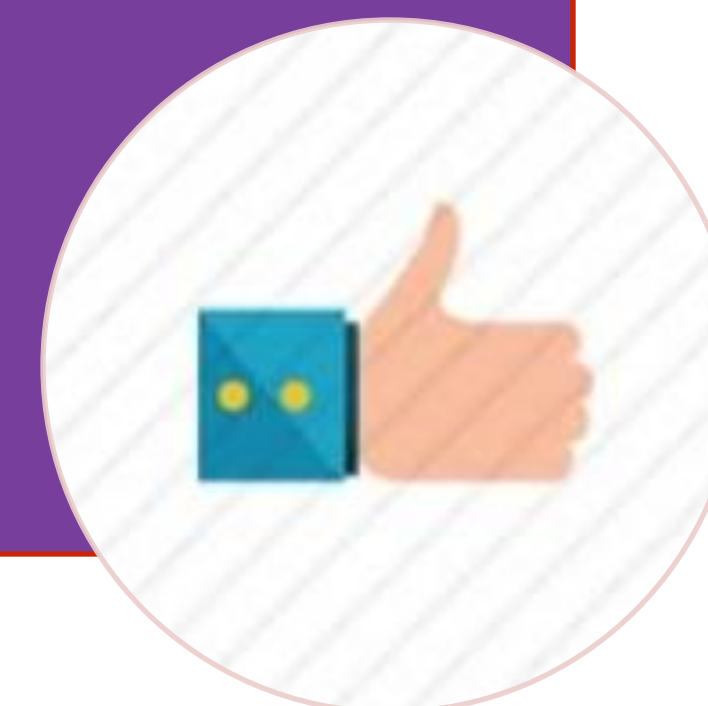


Примеры компаний

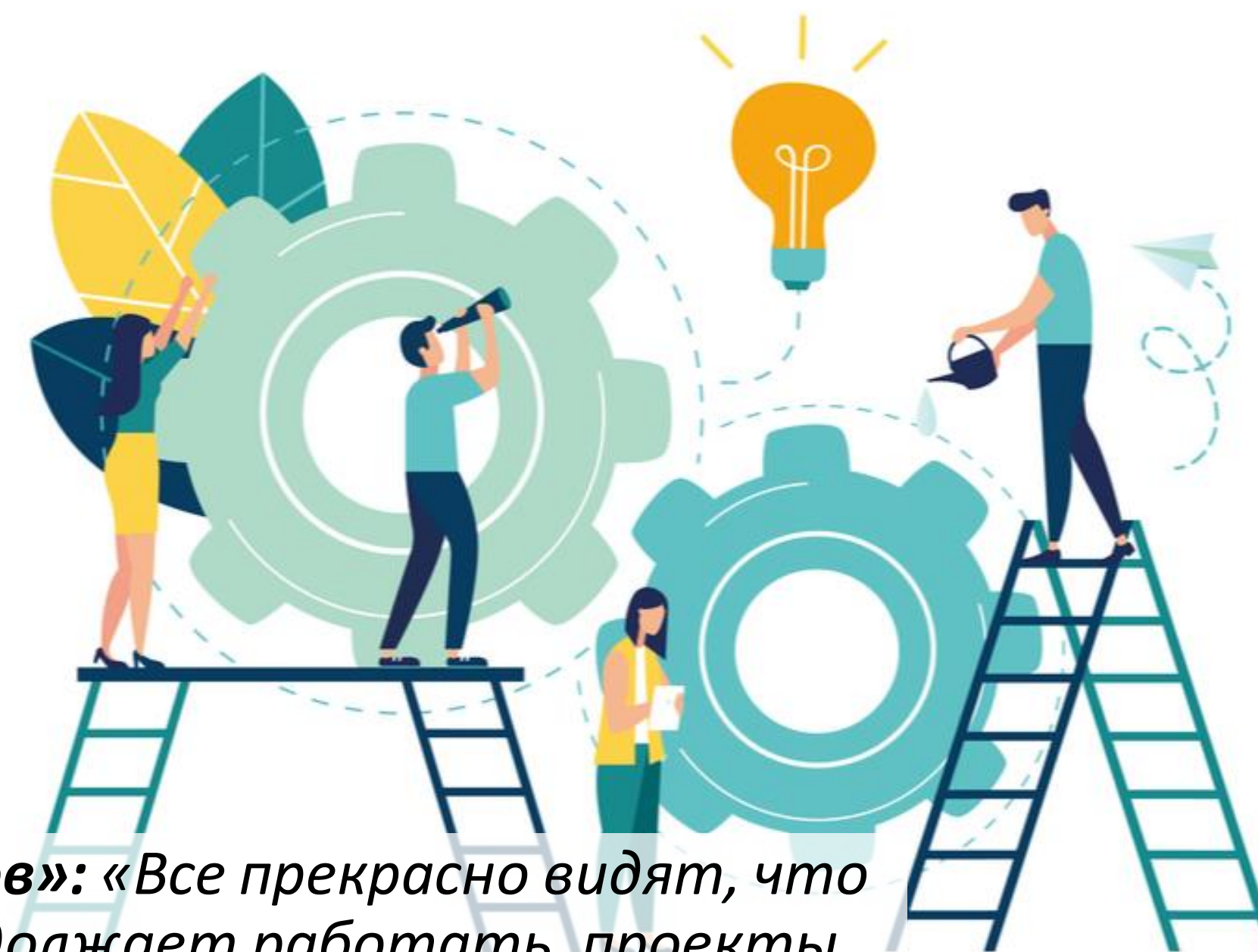
- Кадастровая компания «КОР»
- Платформа по созданию брендов Brand Hub
- Рекламное агентство VS-Group
- Торговая сеть «Лента»
- Адвокатское бюро Forward Legal
- Сеть химчисток Delicato
- Сервисы «ТелеМед» и «ВетЭксперт»

- **Алексей Кораблин, компания «КОР»:** «У нас есть клиент – застройщик, он сейчас очень плохо себя чувствует из-за всех этих ограничений. По сути, он сейчас переходит в рабство банка, потому что у него не осталось денег. Теперь мы должны продолжать взаимоотношения с банком, который о нас вообще не знает, не понимает, что мы делали, чего вообще от нас ждать. А мы не понимаем, чего ждать от него».

6. Работать без
кардинальных изменений
в деятельности



1. Команда – основной ресурс компании
2. Необходимость осваивать новые функции, «микроскальпинг бюджета»
3. «Сначала наденьте маску на себя – затем на ребенка»: руководитель должен в первую очередь позаботиться о своем моральном состоянии



Илья Волков, «Библиотека ароматов»: «Все прекрасно видят, что руководитель не опускает руки, продолжает работать, проекты идут, и в голове у человека происходит «свитч», что не все так плохо, как говорят по телевизору».

Анастасия Пиорунская, Urbantiger: «Я превратилась в менеджера по продажам: сидела на телефоне целый день и разговаривала с губернаторами, с управлениями Росздравнадзора и Минздрава».

1. Интервью показали спорность идеи составления списков наиболее пострадавших. Все компании связаны обязательствами с поставщиками, партнерами или дистрибьюторами. Если на каком-то этапе происходит сбой, пострадавший тянет за собой других, тем самым увеличивая масштаб проблемы.
2. Чтобы не просто удержаться «на плаву», но и успешно модернизировать/ трансформировать/ технологически переориентировать свою деятельность в период пандемии, компаниям важно быть антихрупкими.
3. Адаптация к изменившейся ситуации стимулирует развивать творческий потенциал и открывать новые горизонты. Важно чтобы компании не просто преодолели этот период, а чему-то научились, извлекли выводы и нашли новые идеи для развития.
4. Закон выживания – это уже не закон джунглей, когда каждый сам за себя. Перед общим вызовом бизнесы готовы сплотиться и усилить совместную работу. Объединение усилий оказывается удачным маневром для укрепления брендов и совершения прорыва. Пандемия мобилизовала владельцев бизнеса создавать объединения для разработки и уточнения стандартов деятельности, налаживания диалога с государством.





e-mail: soc@fom.ru

Москва, Рочдельская 15, стр. 16А,

123022 Тел. +7 (495) 620-62-32

www.fom.ru

fom@fom.ru