

«Болезни роста»: **как размер компаний повлиял** **на их устойчивость в пандемию**

Фонд «Общественное мнение»
2021

Богомолова Екатерина
Кот Юлия
Никифорова Екатерина
Петренко Елена

В марте 2020 г. ФОМ инициировал **Проект коронаФОМ** для исследования социальных изменений и сдвигов, вызванных пандемией и мерами борьбы с ней.

Тематика исследований:

- Динамика индикаторов (информированность, тревога, гигиена, работа и др.)
- Новый образ жизни
- Медики и пандемия
- Экономика и пандемия
- **Корпорации и пандемия**
- И многие другие: <https://covid19.fom.ru/>



70 интервью

с руководителями
малого, среднего и крупного бизнеса

Информанты:

- Сферы деятельности, признанные наиболее пострадавшими (на первом этапе исследования).
- Бизнесы, демонстрирующие высокий уровень адаптивности («истории успеха»).
- Наличие команды сотрудников.
- Отбор методом «снежного кома».



Ключевые темы интервью:

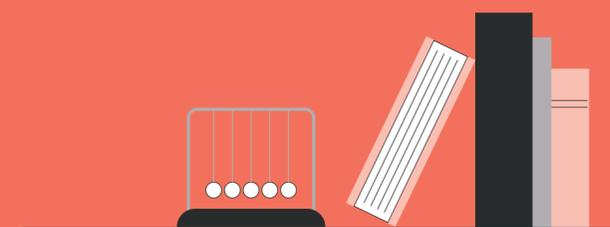
- Состояние бизнесов до и во время пандемии. Способы адаптации к новым условиям.
- Изменение бизнес-процессов: новые функции сотрудников и новые продукты/услуги.
- Трансформация роли руководителя и ценность корпоративной культуры.
- Тренды в разных сферах деятельности.



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

Нассим Талеб

—
Какой бизнес устойчивее в пандемию – крупный или малый?



✓ У крупных компаний выше финансовая прочность

✗ Чем крупнее компания, тем больше у нее затрат

✗ Запас прочности у малого бизнеса меньше. У многих нет финансовой подушки

✓ Даже один крупный заказ может покрыть расходы за несколько месяцев

Екатерина Колчанова,
онлайн-ритейлер
«Осока высокая»

*«Крупные ритейлеры очень быстро «переобулись в процессе», и их оборот в пандемию резко вырос. Они ушли далеко вперед в вопросах доставки, ассортимента, вообще в вопросах адаптивности и взаимодействия с потребителем, поскольку у них был на это ресурс. «Осока» – тоже ритейл, но это нанопроjekt. Такие **маленькие проекты сильно отстали**».*

(2) *Управленческий ресурс*

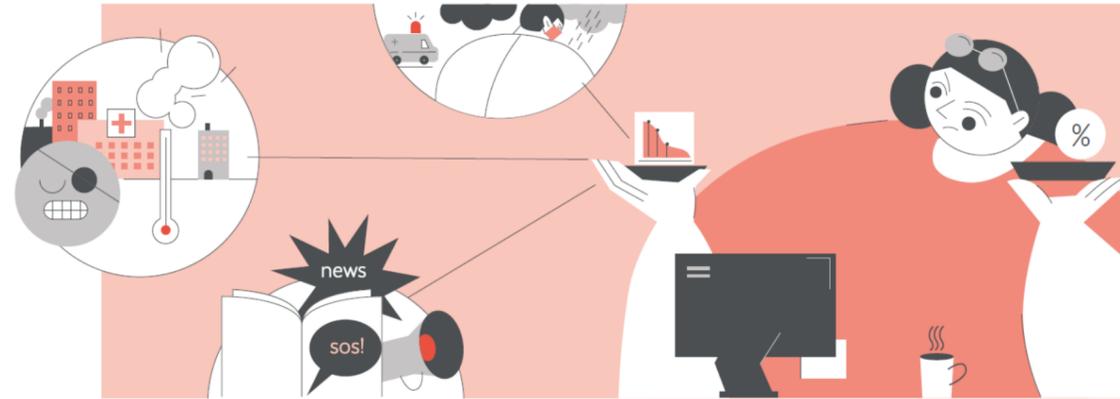


✓ **Крупным компаниям помогает сильная управленческая команда**

✗ **Руководителям небольших компаний сложно уследить за всеми бизнес-процессами**

Мария Ефремова, группа медицинских компаний «Фэнтези»

«Мы большие, и это дало возможность быстро перестроиться, опираясь на опыт и слаженную работу многих людей. Каждый член управленческой команды знает, что можно «подкрутить» на его участке, для того чтобы все сложилось более эффективно. Владельцам малых компаний непросто быть главврачами и управляющими одновременно».

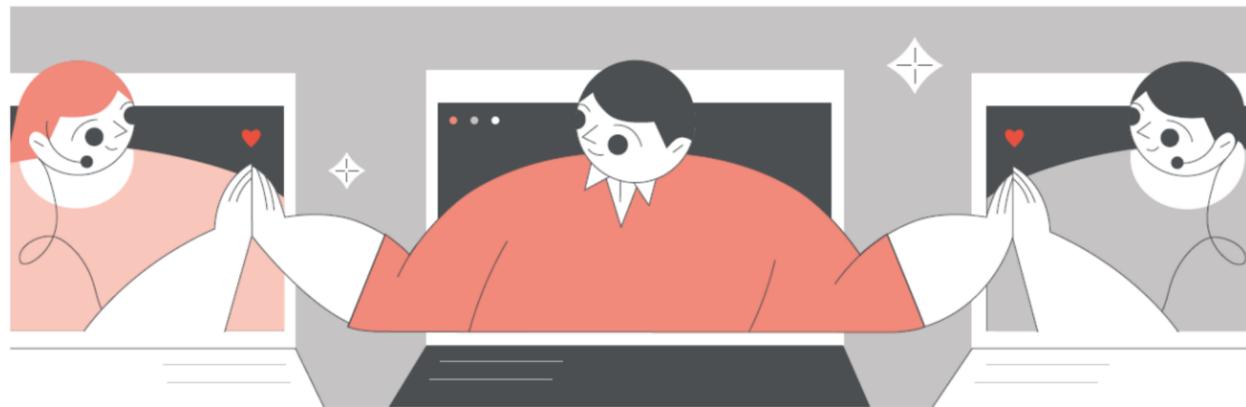


✗ Крупному бизнесу сложнее реагировать на изменения: согласовывать антикризисные решения и менять логистику

✓ Малому бизнесу легче запускать процессы изменений. Проще рассчитывать риски, оптимизировать процессы

Оксана Селендеева,
школа программирования
Caddy

«Я руководитель большой компании. В начале пандемии пришлось тяжело: каждый день был вызовом, и это еще мягко сказано. Потому что я видела панику у всех – у партнеров, менеджеров, родителей. Потребовалось время, чтобы проанализировать ситуацию и начать принимать решения».



✗ В крупном бизнесе поддержание внутренних коммуникаций требует усилий

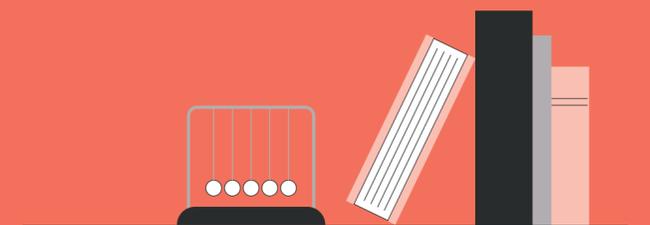
✓ Сила небольших компаний – в сплоченном коллективе

Юлия Заринова, сеть гипермаркетов «Лента»

«Разлад в коллективе может быстро потопить бизнес. Для меня было важно сохранить взаимосвязи внутри команды. Если компания испытывает некоторые трудности, если есть нерешенные политические, организационные, ресурсные или иные вопросы – кризис непременно ударит с двойной силой».

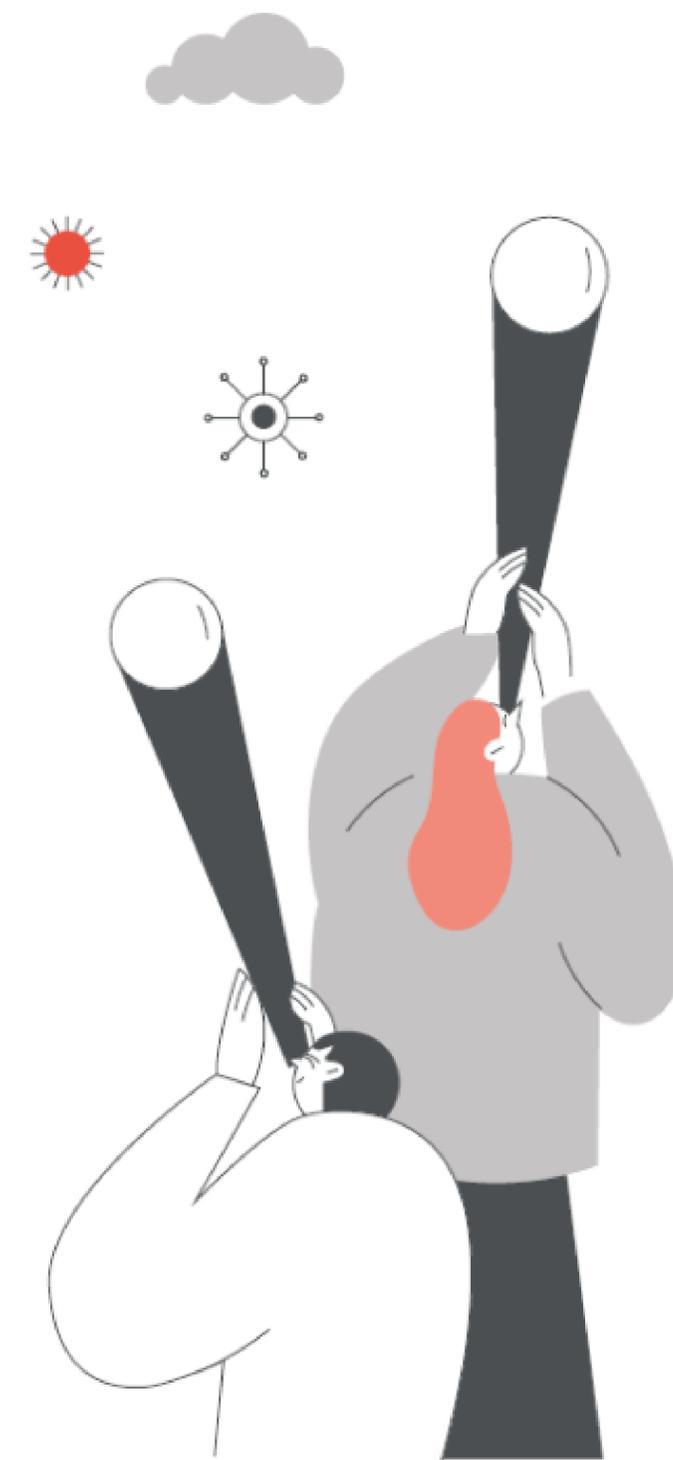


«Болезни роста» - специфические системные кризисы, связанные с необходимостью изменения внутренних бизнес-процессов в ответ на увеличение масштабов бизнеса.



Пути поиска оптимального размера бизнеса

- 1 Отказ от увеличения штата
- 2 Проектные фриланс-команды
- 3 Временное сокращение штата
- 4 Снижение темпов роста бизнеса
- 5 Диверсификация бизнеса
- 6 Модель франшизы



«Сейчас меня волнуют «болезни роста». Меня беспокоит, как мы справимся с тем объемом задач, который у нас сейчас есть. С одной стороны, нам нужно увеличить штат человек на 10, с другой стороны, ресурсов на это у нас нет. Мы бережно относимся к бюджету, поэтому, пока можем, справляемся силами имеющейся команды».

*Олег Петряшев,
компания «Технократ»*

Наем новых сотрудников влечет увеличение расходов, что в ситуации пандемии весьма рискованно.

Руководители компаний решают максимально отсрочить увеличение штата и **постараться справиться с новыми задачами силами своего коллектива.**

ТЕХНОКРАТ

URBANTIGER

Когда справиться с задачами собственными силами уже не получается, компании привлекают внешних специалистов на проектную работу.

Это позволяет браться за новые крупные проекты, но сокращает арендные платежи и экономит ресурсы на ФОТ.

«Год назад все было достаточно стабильно: у нас были большой штат и крупные проекты в офлайне. В пандемию мы сократили персонал втрое, благодаря чему сохранили объем прибыли. Сейчас основной костяк сотрудников – это семь человек. А всех остальных сотрудников берем в рамках проектной деятельности».

Plan
the
Best.

SHAPOVALTEAM

*Екатерина Панова,
агентство Plan The Best*

«В начале марта было общее собрание коллектива, на котором мы честно сказали ребятам, что наш «корабль» большой, и он сможет проплыть через штормящее море, только если не будет перегружен. Поэтому нам нужно некоторых членов команды высадить на берег, но, как только буря утихнет, мы за ними придем».

*Игорь Лютенко,
ивент-компания «PRO-нтерактив»*

С началом самоизоляции руководителям приходилось сокращать штат.

Когда ограничения стали ослабевать, компании вновь начали набирать сотрудников на прежние должности.



В период ограничений многим компаниям пришлось пересмотреть свою бизнес-модель.

Некоторые **отказались от планов по завоеванию большой доли рынка и стремительному росту, замедлили темпы роста, оптимизировали процессы и начали формировать подушку безопасности.**



«Мы перестали набирать исполнителей и отказались от фиксированных костов, в том числе от офиса. Раньше мы вкладывали в развитие все оборотные деньги, а также привлекали внешние деньги. Теперь мы ориентируемся на формирование резервного фонда».

*Наталья Шипшилей,
компания «Собака-гуляка»*

«Чем больше бизнес, тем сложнее ему приходится в таких ситуациях. У нас бизнес делится на три блока: обучение, производство кондитерских изделий и продажа кондитерских изделий. И все эти бизнесы, с одной стороны, «живут» отдельно, но, с другой стороны, переплетены под общим брендом».

*Сергей Третьяков,
школа и кафе-кондитерская
«Кондитория»*

На возможности адаптации влияет не только масштаб компании в целом, но и масштаб отдельных сегментов бизнеса. У диверсифицированных компаний больше шансов не оказаться в безвыходном положении.

Когда система состоит из нескольких небольших частей, она более устойчива и легче адаптируется к изменениям.



КОНДИТОРИЯ
вся правда о десертах

Legal Insight

Журнал для юристов,
обслуживающих бизнес

В этом случае представители управляющей компании являются держателями бренда и всячески поддерживают своих партнеров.

Но при этом **проблемы отдельного франчайзи не грозят крахом всему бизнесу.**



DOSTAVKA
с любовью



«Сейчас у компании – 150 филиалов, в основном это франшизы, мы являемся держателями бренда. В пандемию мы поняли, что больше нужно полагаться на партнерские взаимоотношения, и эта модель доказала свою состоятельность. Наши партнеры – это тоже собственники бизнеса, они вовлечены во всю историю и, когда возникают сложные моменты, предпринимают в разы больше усилий, чем наемные менеджеры».

*Виталий Горбатюк,
компания «ГлавДоставка»*

Заключение

1 Гибкость и успешность бизнеса во многом зависят от его размера, стадии развития и темпов роста.

2 Как у крупного, так и у малого бизнеса есть свои преимущества и недостатки.

3 Рост бизнеса создает новые задачи и увеличивает нагрузку на весь коллектив, влечет организационные изменения.

4 В условиях пандемии руководителям стоит тщательно просчитывать возможные риски, связанные с адаптацией бизнеса к новым размерам.

5 Чтобы быть более антихрупкими, крупные компании «измельчают» свою организационную структуру.



**Спасибо
за внимание!**

Больше информации о Проекте
на сайте covid19.fom.ru

E-mail: kot@fom.ru

