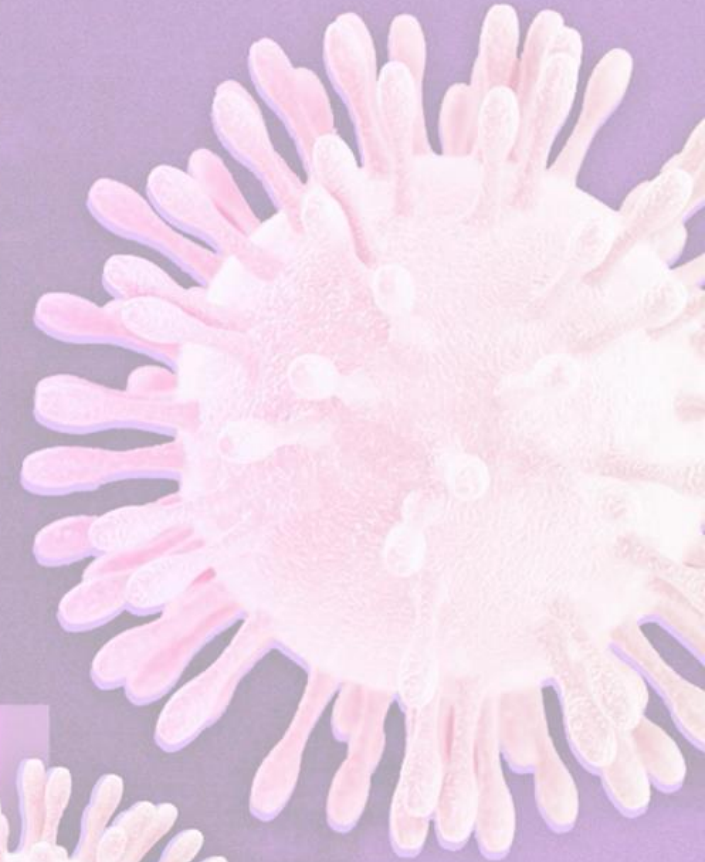
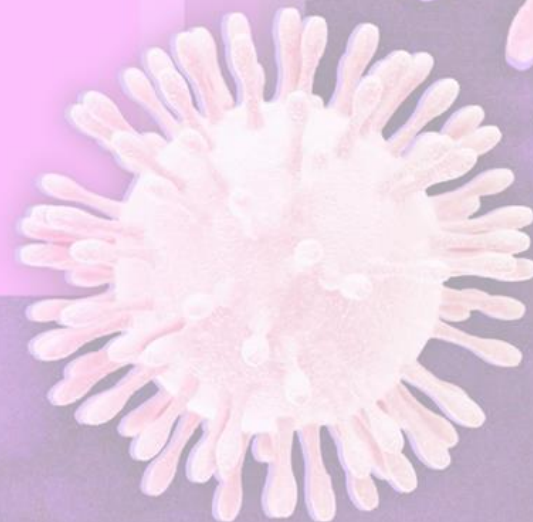




# COVID-19

угрозы и вызовы для отрасли.  
РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОЙ ПАНЕЛИ.





## Станислав Горбатов

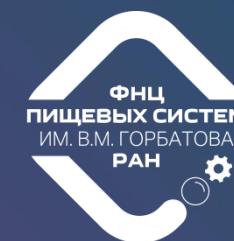
Заместитель директора  
по экономическим связям  
и маркетингу

Мы поставили перед собой амбициозную цель – быть не только научным центром, а стать организацией, объединяющей и развивающей мясоперерабатывающую отрасль. Мы хотим двигаться вперед, развивая не только технологии производства, но и формируя более качественные подходы к бизнесу. Именно поэтому мы открыли новое направление – маркетинговое агентство, способное решать аналитические задачи любой сложности.

Мясная отрасль безусловно ощущает влияние кризиса, вызванного пандемией и введением карантинных мер. В этой ситуации нам хотелось объединить производителей из разных регионов страны и посмотреть на кризис с разных сторон, изучив самые разнообразные мнения и прогнозы, и дать им объективную оценку.

В качестве экспертов приглашены представители предприятий мясопереработки из разных регионов России. Задача экспертной панели «COVID-19. Угрозы и вызовы для отрасли» - сформулировать консолидированное мнение отрасли по поводу актуальных вопросов, встающих перед бизнесом в период пандемии, и вместе найти эффективные пути решения, которые позволят предприятиям не просто пережить кризис, но и выйти из него более подготовленными к условиям новой экономики.

# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО



В исследовании приняли участие 25 респондентов, представляющих интересы компании производителей;

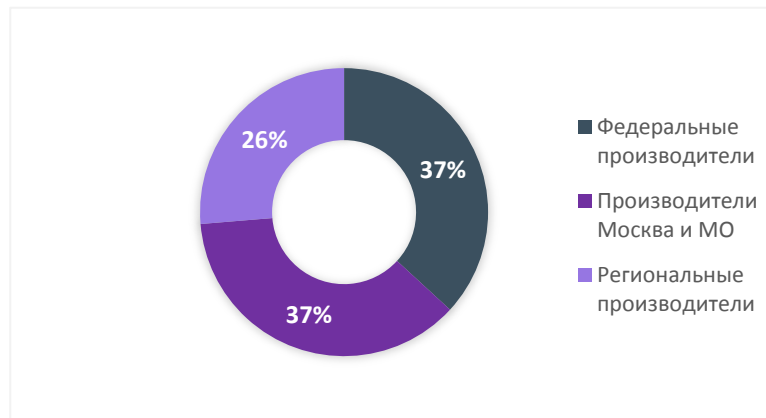
Подбор респондентов проводился экспертами **ФНЦ пищевых систем им. В.М. Горбатова** путем рейтинга компаний по данным из открытых источников, а также той информации, которая аккумулируется внутри института.

Относительно принадлежности к региону, респонденты разделены по принципу нахождения головной компании, а также с учетом размещения основных производственных мощностей или центрального распределительного центра. С учетом данных факторов:

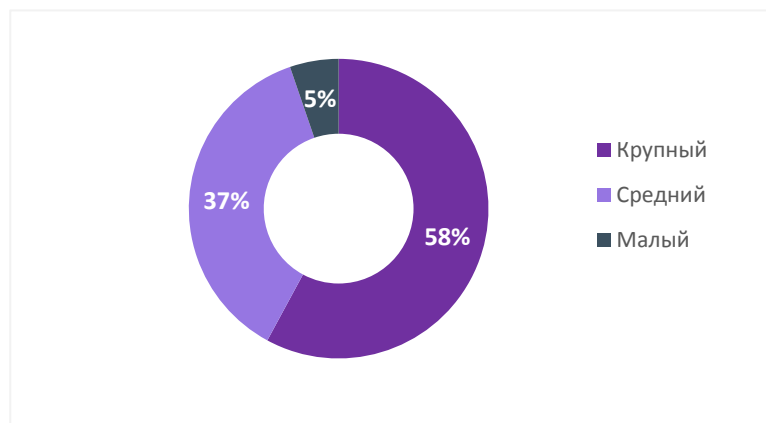
- 9 производителей - отнесены у федеральным,
- 16 производителей - к региональным.

Респондентами являлись исключительно генеральные директора, владельцы/совладельцы бизнеса или ТОП-менеджеры компаний (директора по маркетингу, продажам, развитию и производству).

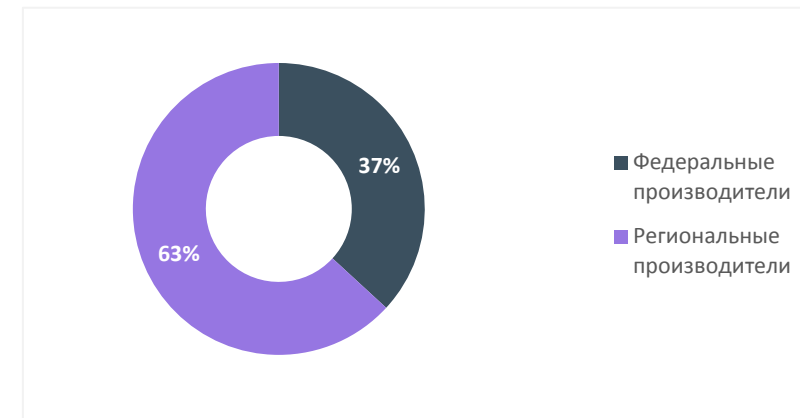
**Диаграмма.** Структура по географическому положению



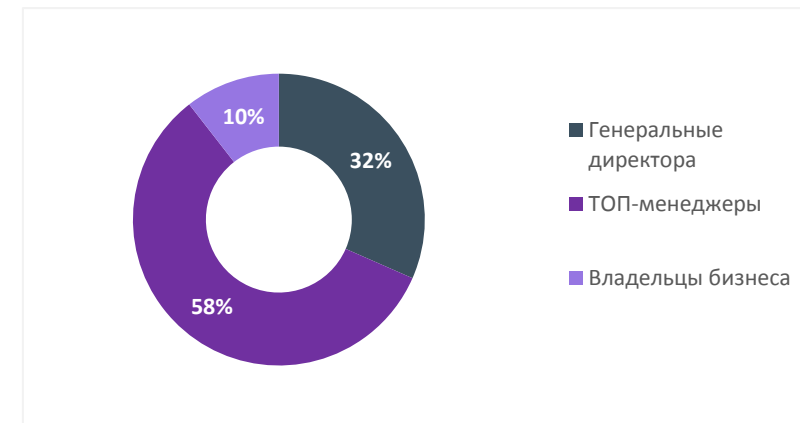
**Диаграмма.** Структура участников по размеру бизнеса



**Диаграмма.** Структура участников по географическому положению



**Диаграмма.** Структура по занимаемой должности респондентов



# ЭКСПЕРТНАЯ ПАНЕЛЬ

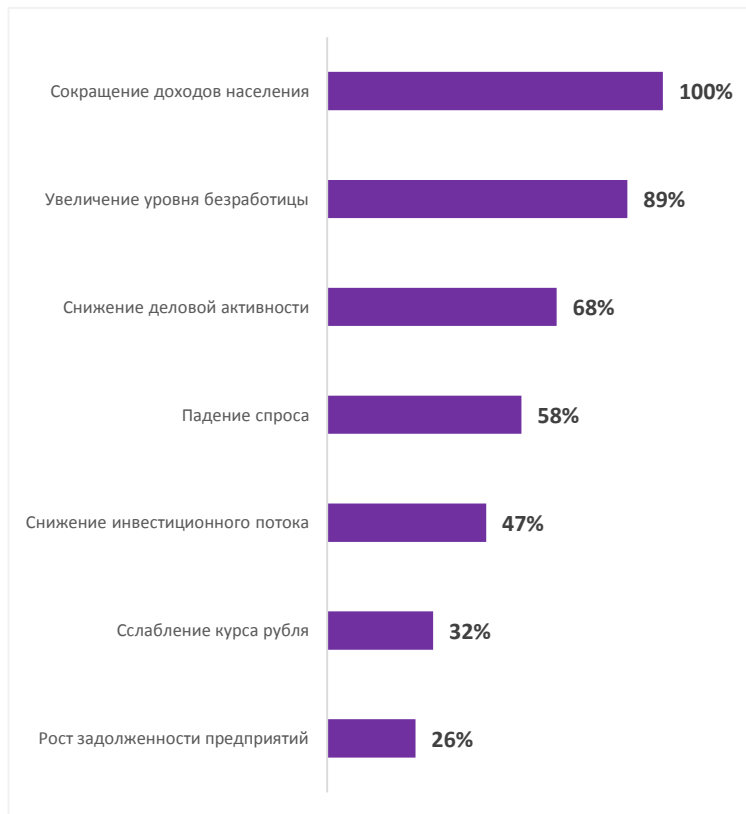
## Профиль участников

По мнению экспертов COVID-19 окажет негативное влияние на развитие экономики которое будет проявляться в сокращении реальных доходов населения, увеличении безработицы, снижении деловой активности и инвестиционного потока и падении спроса. Более всего производителей заботит снижение доходов граждан и вероятное усиление безработицы.

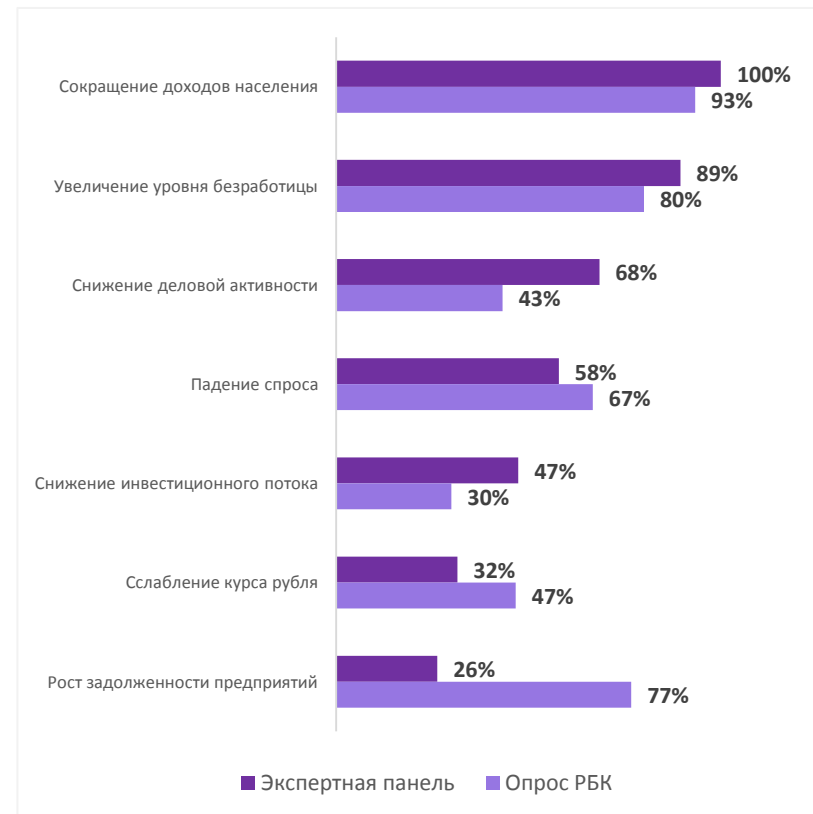
Оценка экспертов панели отличается от данных, предоставленных исследованием РБК «Последствия пандемии коронавируса COVID-19 для российской экономики: опрос представителей бизнеса.

Эксперты мясного рынка более позитивно оценивают потребительский спрос по сравнению с представителями других отраслей и не считают рост задолженности организаций в отрасли значимой опасностью, зато крайне негативно настроены в ожидании серьезного снижения деловой активности и инвестиционного потока. Эти отличия обусловлены тем, что производители продуктов питания менее пострадали от кризиса и не ожидают массового отказа потребителей от продукта, но учитывают возможные переключения в рамках ценовых и товарных сегментов.

**Диаграмма.** Ответы респондентов Экспертной панели на вопрос по поводу негативного влияния пандемии на экономику РФ



**Диаграмма.** Ответы респондентов на вопрос по поводу негативного влияния пандемии на экономику РФ. Экспертная панель VS исследование РБК



# COVID-19 И ЕГО ПОСЛЕДСТВИЯ

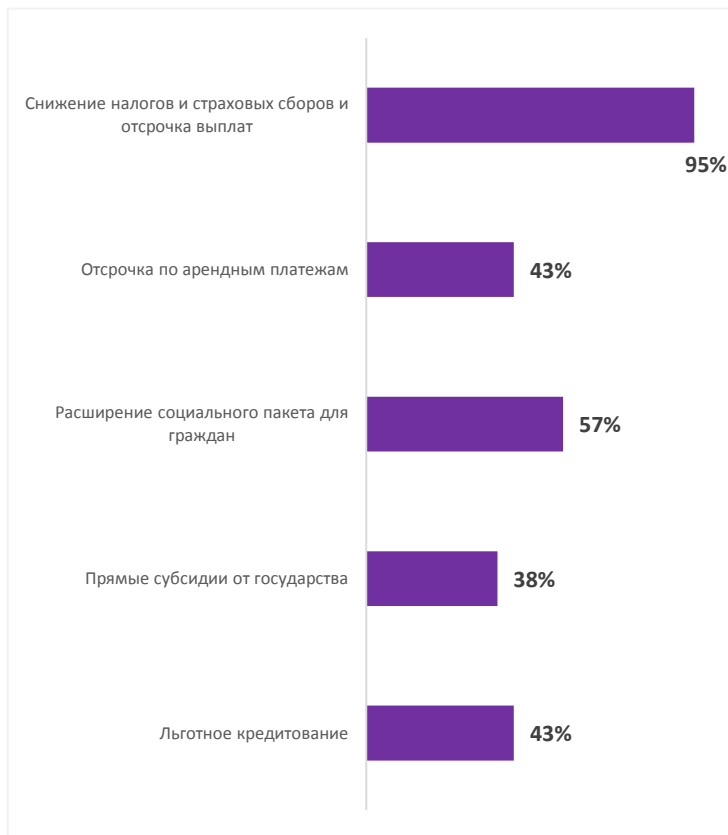
Для экономики и отрасли

Антикризисные меры нужны для поддержки экономики в целом и отрасли мясопереработки в частности. В качестве наиболее востребованных мер по борьбе с негативными последствиями карантина представители бизнеса называли снижение налогов и страховых сборов и отсрочка выплат, об этом заявили 95% опрошенных экспертов

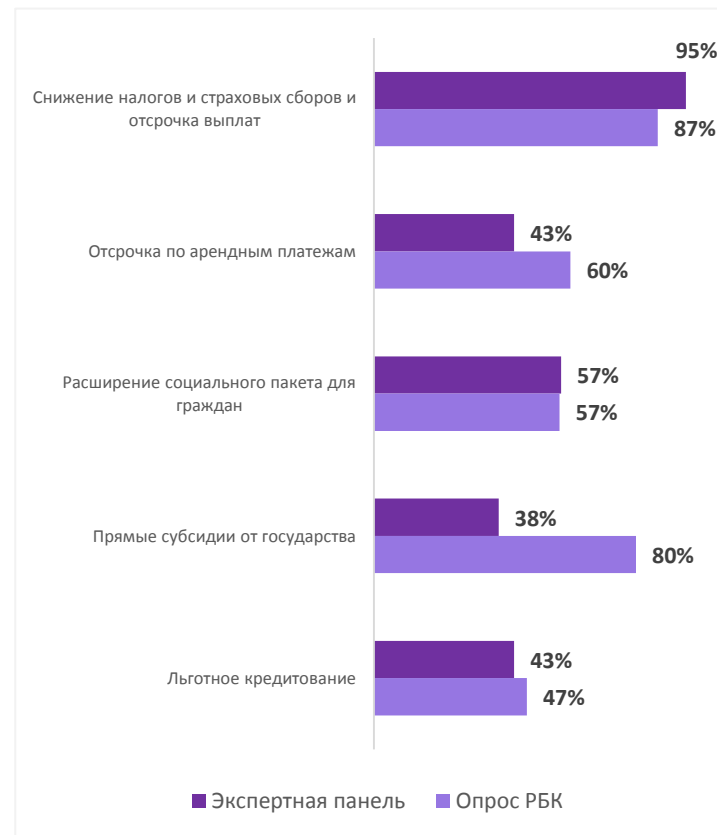
На втором месте по важности (57%) эксперты выделили необходимость социальной поддержки населения, например компенсации заработных плат россиянам, потерявшим работу в связи с пандемией, отмена коммунальных платежей на период самоизоляции, снижение ставки рефинансирования и кредитные каникулы.

*«Программа адресной продовольственной помощи может существенно увеличить торговый оборот, что в свою очередь будет способствовать запуску новых производств, созданию рабочих мест и росту налоговых поступлений» С. Михайлов ГК Черкизово*

**Диаграмма.** Какие меры уменьшат негативное влияние пандемии на экономику?



**Диаграмма.** Какие меры уменьшат негативное влияние пандемии на экономику РФ. Экспертная панель VS исследование РБК



# МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ОТРАСЛИ

Для экономики и отрасли

# ВЛИЯНИЕ COVID НА КАНАЛЫ ПРОДАЖ

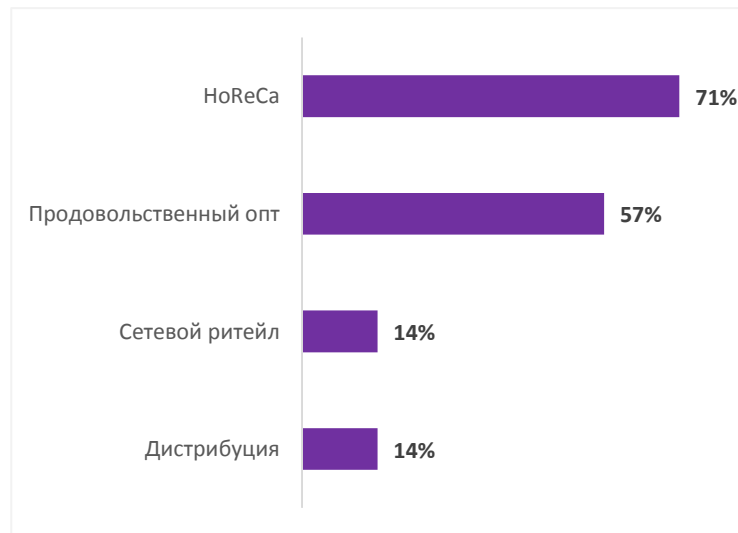
*Более 80% опрошенных производителей и ритейлеров прогнозируют сокращение отрасли FMCG-ритейла на 5–20% и более в 2020 году.*

Nielsen 2020 Результаты опроса среди директоров FMCG компаний

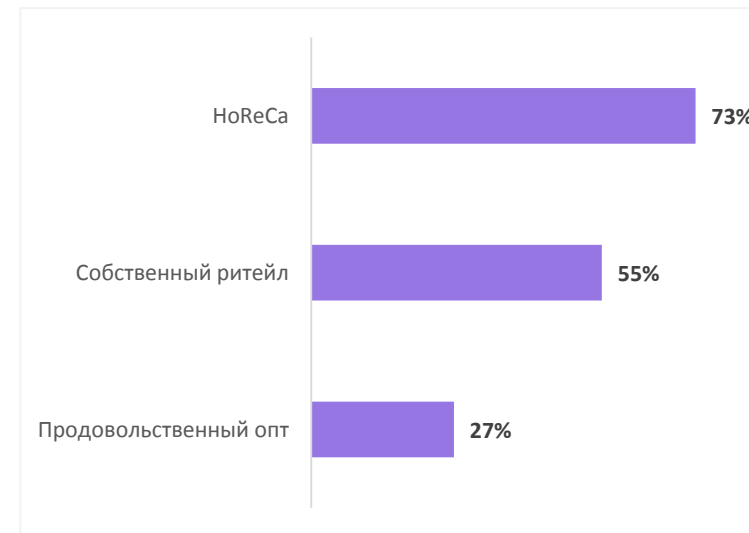
Одним из самых пострадавших каналов в текущей ситуации по мнению экспертов из компаний разного уровня – HoReCa, далее следует оптовое направление. Современная дистрибуция и сетевой ритейл практически не ощутили падения. Полнота ассортимента, удобная локация, доступные цены и принимаемые ритейлом меры защиты – становятся ключевыми факторами выбора.

Данные федеральных и региональных производителей отличаются: в списке наиболее пострадавших каналов у региональных производителей появляется специализированная торговля, которая составляет существенную долю продаж. Падение в данном канале зафиксировали более 55% опрошенных, и фактически каждый, использующий данный канал продаж.

**Диаграмма.** Ответы респондентов Экспертной панели на вопрос по поводу наиболее пострадавших каналов продаж. **Федеральные производители**



**Диаграмма.** Ответы респондентов Экспертной панели на вопрос по поводу наиболее пострадавших каналов продаж. **Региональные производители**



*«Находясь дома потребитель используют modern trade, чтобы исключить множественные походы в магазины, имея возможность совершить покупку всего необходимого в одном месте. Полнота ассортимента, удобная локация, доступные цены и принимаемые ритейлом меры защиты – становятся ключевыми факторами выбора»*

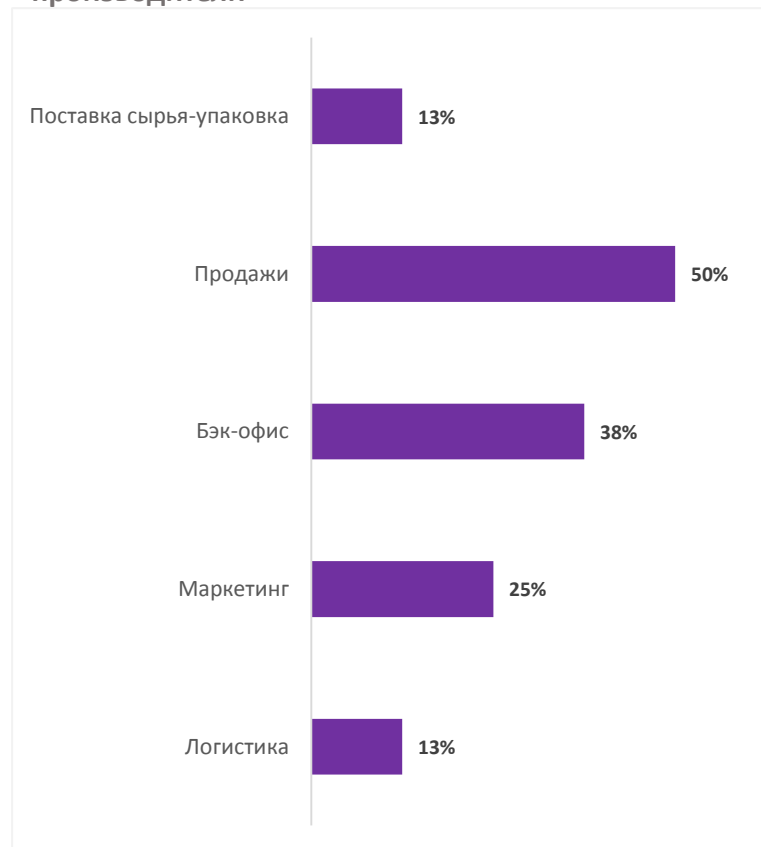
Пандемия коронавируса COVID-19 и меры борьбы с его распространением затронули практически все коммерческие компании независимо от их размеров. Эксперты отмечают, что изменения произошли практически на всех этапах управления цепочкой создания ценности.

Наиболее радикальные изменения произошли в управлении маркетингом, продажами и поддерживающими процессами бэк-офиса так как именно эти службы были первыми переведены на удаленную работу.

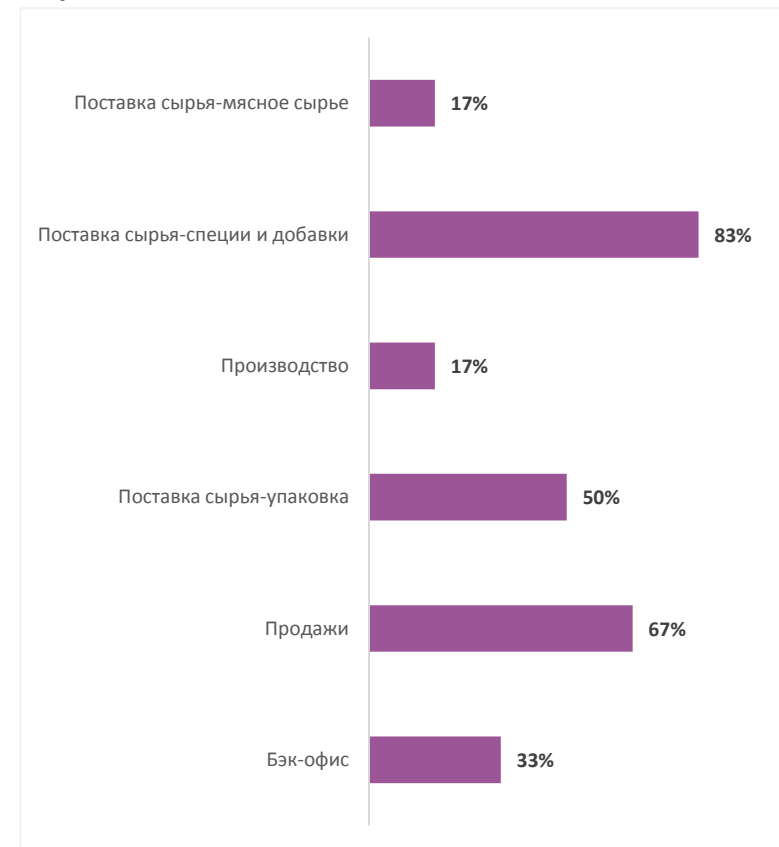
Важно отметить что **83%** региональных производителей столкнулись с трудностями закупки специй и добавок. Федеральные игроки похожих трудностей не испытывают. Только **15%** опрошенных отметили эту проблему в ответах.

Еще одно слабое звено в системе снабжения: поставка упаковки. С данной проблемой столкнулись 13% федеральных игроков и 50% региональных игроков из опрошенных респондентов. Проблема отмечена во всех регионах РФ без исключения.

**Диаграмма.** Какие элементы в цепочке ценности больше всего пострадали от пандемии? **Федеральные производители**



**Диаграмма.** Какие элементы в цепочке ценности больше всего пострадали от пандемии? **Региональные производители**



# КАК ПОСТРАДАЛА ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ

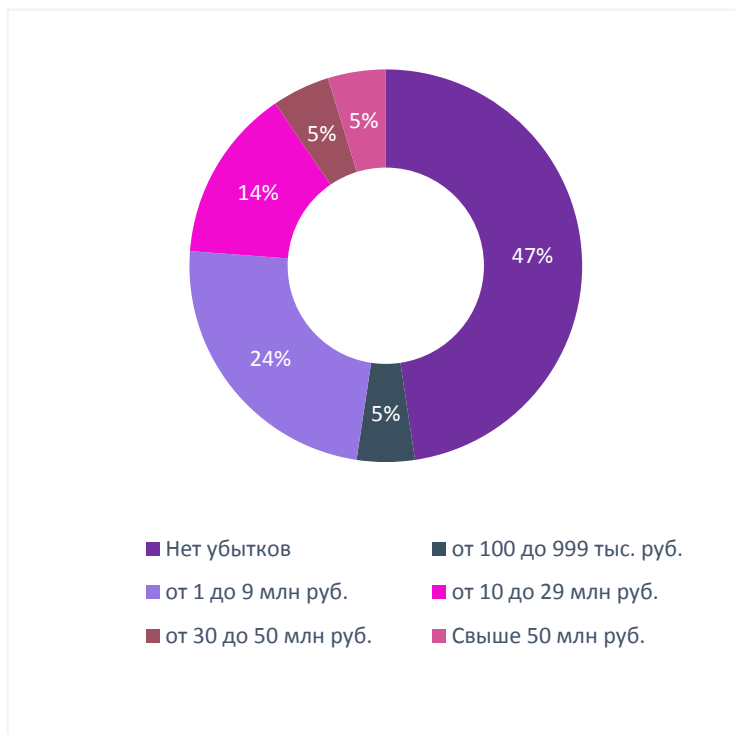
По состоянию на апрель 2020 года более **50%** производителей декларируют убытки. Только **47%** опрошенных компаний в разных регионах страны говорят об отсутствии отрицательного финансового результата на апрель 2020 года, тогда как остальные – показывают минус от **1** до **50** миллионов рублей.

Состояние региональных производителей более сложное, чем федеральных игроков, на которых пандемия оказала не такое сильное влияние.

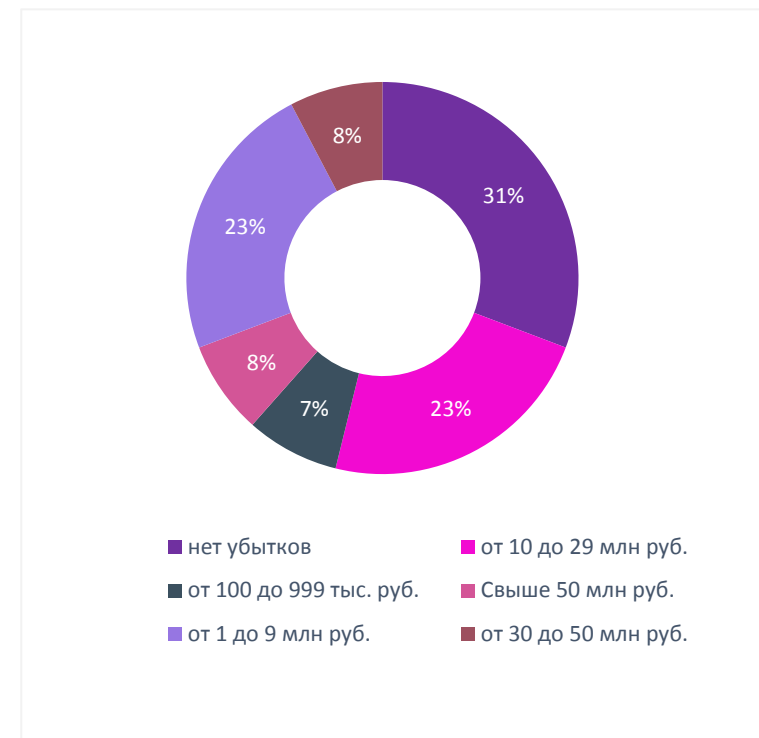
Если **75%** федеральных игроков из опрошенных показывает положительный финансовый результат (или незначительно отрицательный), то региональные производители чувствуют себя диаметрально противоположно – более **69%** из них имеют минусовой финансовый результат на апрель 2020 года.

Мясоперерабатывающая отрасль в последние годы работает на низком уровне рентабельности. Значительная доля себестоимости в цене, высокий уровень промо-предложения и отсутствие финансовых запасов - делает отрасль крайне неустойчивой. Рост сырьевых цен и значимое снижение покупательского спроса – практически сразу приводят производителей к убыткам.

**Диаграмма.** Размер убытков компаний в связи с пандемией, по состоянию на апрель 2020 года?  
**Федеральные производители**



**Диаграмма.** Размер убытков компаний в связи с пандемией, по состоянию на апрель 2020 года?  
**Региональные производители**



# ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ



Пандемия меняет потребительские предпочтения по отношению к товарным категориям.

Наименее пострадавшими и имеющими потенциал к росту эксперты считают изделия из птицы, вареные колбасы и сосиски. Достаточно устойчивый спрос показывают охлажденные полуфабрикаты, замороженные продукты и консервы. Эксперты фиксируют стагнацию или падение в высоко ценовых категориях – с/к и с/в колбасах, п/к и в/к колбасах, деликатесах и ветчинах.

Наибольший вопрос у экспертов вызывает перспектива спроса на готовые блюда: **47%** респондентов фиксируют рост спроса в направлении, а **32%** - падение.

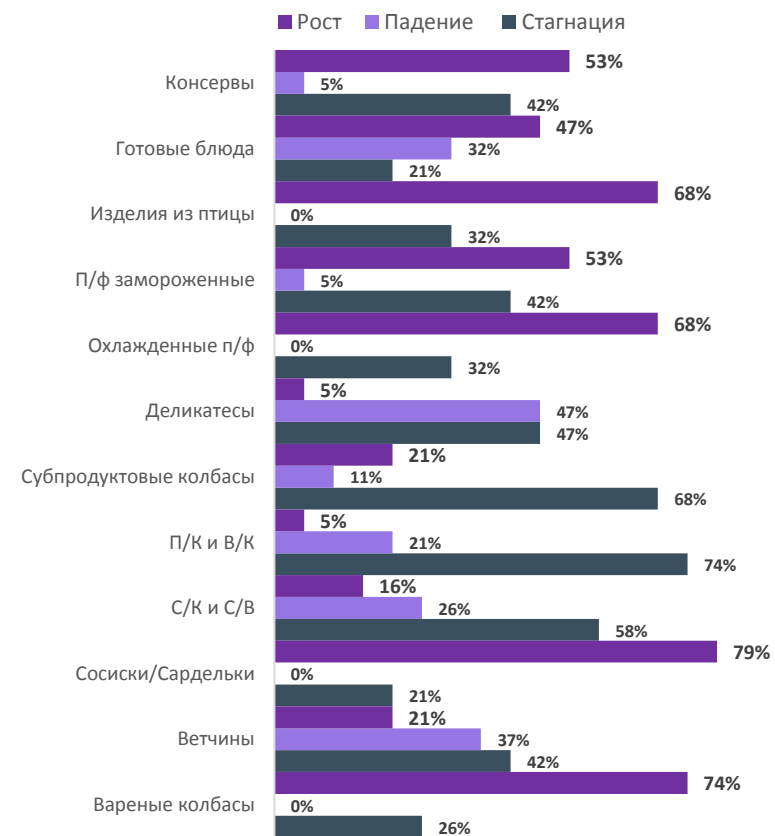
Аналитики маркетингового агентства ФНЦ пищевых систем сравнили формирующиеся тенденции спроса в период пандемии и кризиса 2014-2015 годов и выявили незначительные различия. Как и в предыдущие периоды ожидаемо снизился спрос на высоко ценовые категории (деликатесы, с/к, с/в), и вырос на более доступные категории: вареная группа, продукты из птицы и изделия из субпродуктов.

В период текущей пандемии наблюдается рост спроса на продукты которые можно запасти впрок: замороженных продуктов и консервов.

Действительно, по данным Kraft, пандемия подстегнула спрос на консервы — в марте продажи этой категории продуктов в России выросли к прошлому году на **120%**. А по данным Росстата производство мясных консервов составило 66,1 млн условных банок, что на **47,2%** больше, чем в апреле прошлого года, и на **29,2%** превышает показатель марта этого года. Производство мясной продукции для детского питания выросло соответственно на **30,4%** и на **10,5%**, до **2,7** млн условных банок. Так, производство мясных консервов — на **20,9%**, до **242** млн. условных банок, замороженных и охлажденных полуфабрикатов — на **11%**, до **1,2** млн тонн.

Такое изменение спроса очевидно, так как по данным Google и Ipsos уже в начале апреля около **13%** опрошенных стали экономить на продуктах питания: от **10** до **15%** стали покупать более дешевые марки или в более дешевых местах в зависимости от категории товара.

**Диаграмма.** Оцените динамику по товарным категориям.



# ИЗМЕНЕНИЯ В ТОВАРНЫХ ГРУППАХ

*«Пандемия коронавируса подстегнула все те изменения, которые проявлялись и без нее, но медленнее.*

- *для России все важнее экспорт в Китай и другие азиатские страны, у российских компаний есть шанс занять на иностранных рынках место европейских и американских компаний, пострадавших из-за вируса;*
- *население во всем мире проявляет все больше интереса к продуктам-заменителям мяса и молока.*
- *люди в России беднеют, поэтому будут потреблять больше дешевых продуктов и продуктов с содержанием растительного жира. «Средний класс» продуктов будет исчезать, но «продукты для богатых», более здоровые, останутся.*
- *себестоимость мясных изделий будет иметь большое значение, так как цена при сопоставимом качестве - становится одним из главных критериев выбора. Нужно искать способы удешевления продукта»*

Генеральный директор ГК "Русагро" Максим Басов

*«Ситуация внештатная, но что бы ни происходило, люди продолжают есть сами и кормить своих детей. Спрос на базовую линейку у нас вырос»*

Директор по коммуникациям PepsiCo в России и СНГ Александр Костиков

*«В ближайшие два года производство мяса в России будет расти. Подъем в основном будет обусловлен наращиванием экспорта и стабилизацией внутреннего потребления, однако рентабельность отрасли снизится в результате подорожания кормов из-за большой доли импортных ингредиентов»*

Обзор рейтингового агентства НКР

*«В Китае потребители связывали проблему возникновения коронавируса с потреблением животной пищи, поэтому начали переключаться на продукты растительного происхождения. В России бума на растительное «мясо» не произойдет, но будет постепенное осмысление его нужности и полезности.»*

Генеральный директор «Эфко Инновации» Андрей Зюзин



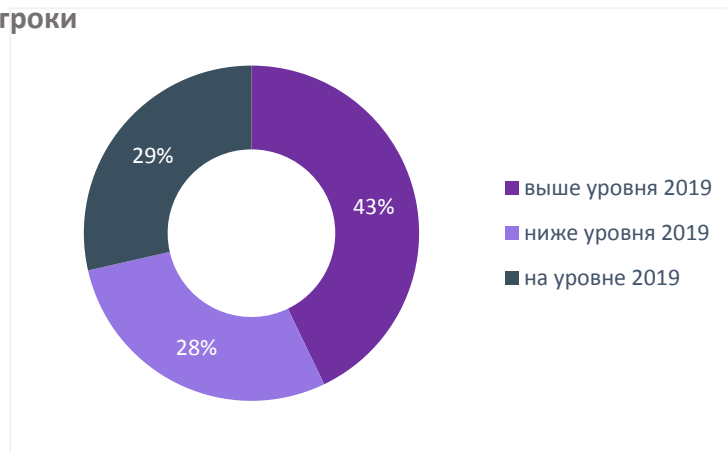
# ИЗМЕНЕНИЯ В ТОВАРНЫХ ГРУППАХ

Несмотря на то, что пока рано оценивать полное влияние COVID-19 на бизнес, эксперты уже начинают прогнозировать финансовые результаты на 2020 год. Прогнозы федеральных и региональных игроков кардинально отличаются по уровню оптимизма: почти 70% федеральных компаний ожидают сопоставимые или лучшие результаты в 2020 году, тогда как региональные компании настроены более пессимистично и 64% из них ожидают снижение финансовых показателей.

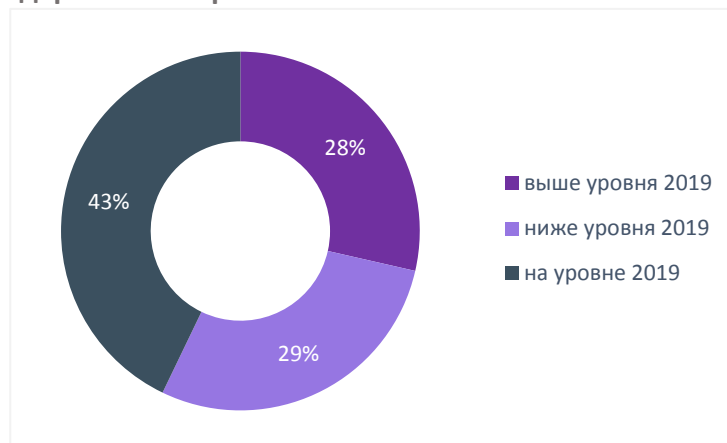
*«Пока Русагро не думает о развитии в новых направлениях. Сейчас задачи компании — сохранить ликвидность, загрузить производство и не допустить распространения вируса на предприятиях. Сейчас растет потребление продуктов, которые производит «Русагро», поэтому компания надеется на рекордный объем продаж и даже набирает людей в некоторых регионах»*

Генеральный директор ГК "Русагро" Максим Басов  
интервью РБК 6 апреля 2020 года

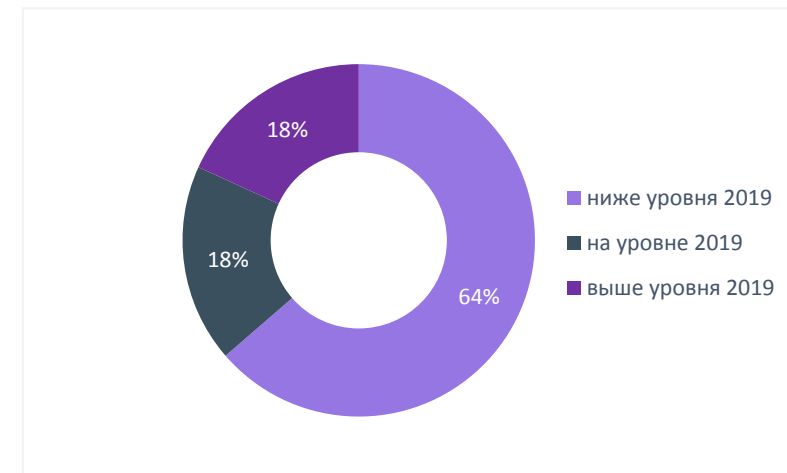
**Диаграмма.** Прогноз по выручке. **Федеральные игроки**



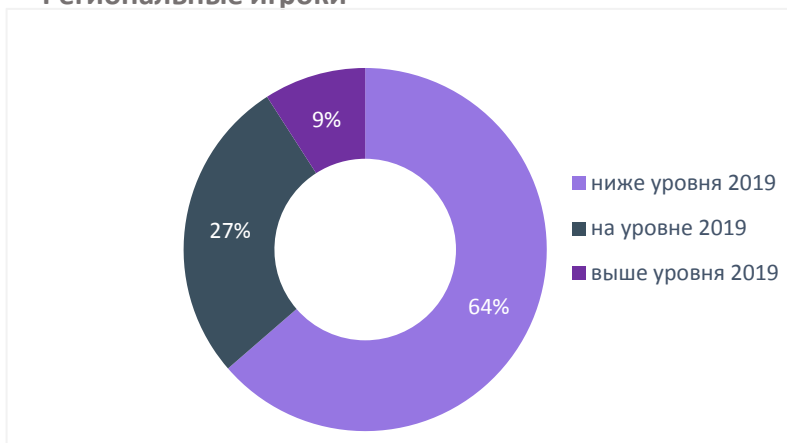
**Диаграмма.** Прогноз по рентабельности. **Федеральные игроки**



**Диаграмма.** Прогноз по выручке. **Региональные игроки**



**Диаграмма.** Прогноз по рентабельности. **Региональные игроки**



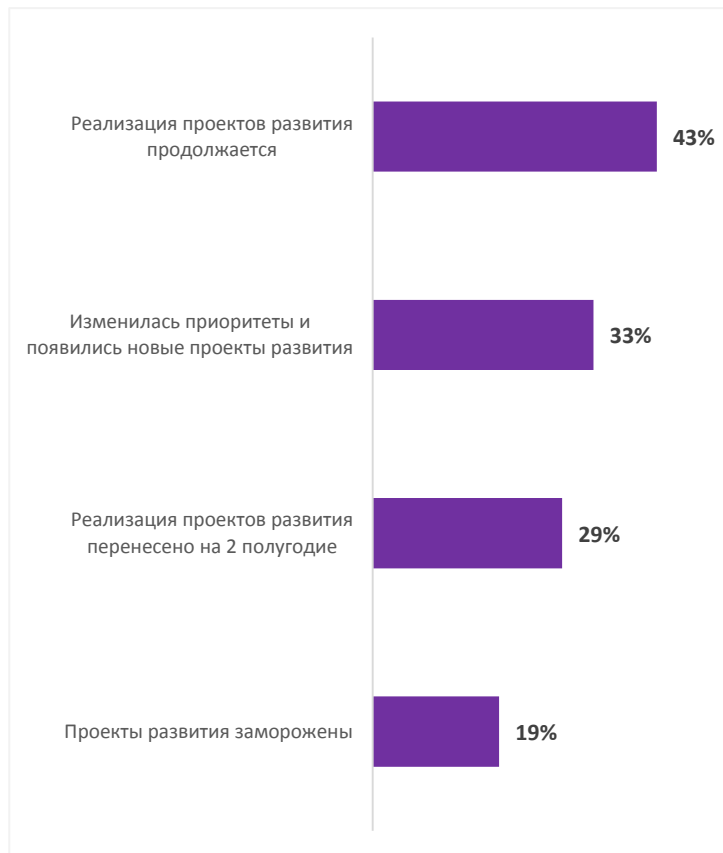
# ОЖИДАЕМЫЙ ОБЪЕМ ВЫРУЧКИ И РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

2020 vs 2019

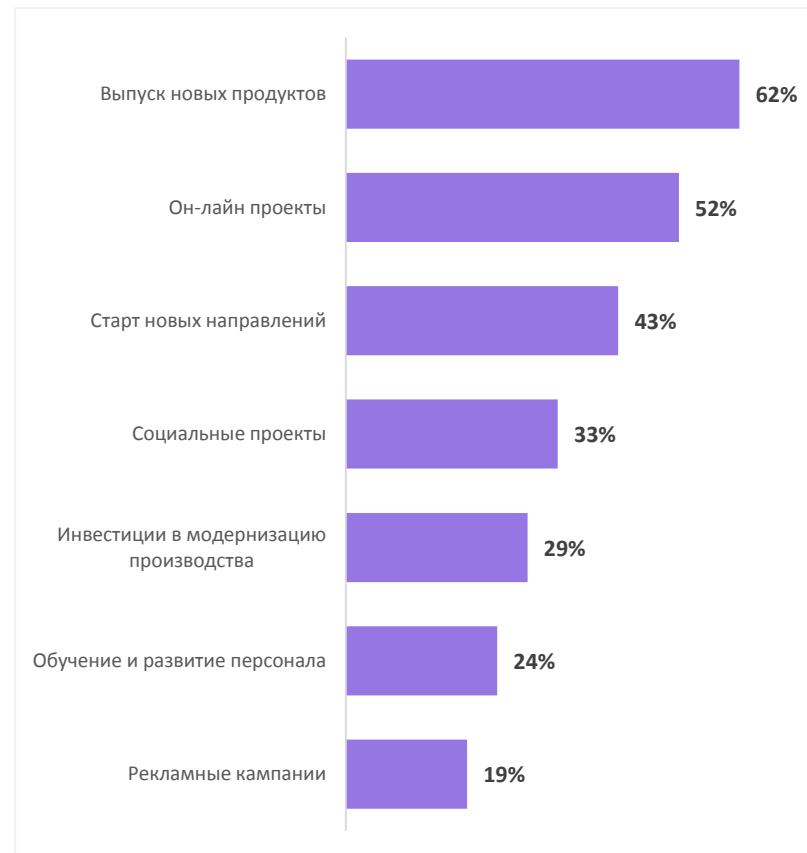
В связи с распространением COVID-19 компании корректируют свои планы и проекты развития. Только **19%** производителей полностью заморозили стратегически важные проекты, большинство респондентов отмечали появление новых приоритетов или перенос текущих проектов на 2 полугодие 2020 года. **43%** опрошенных продолжают реализацию намеченных проектов в плановом режиме.

Региональные компании более активно смещают приоритеты или принимают решения о замораживании проектов развития, а федеральные игроки продолжают реализацию в плановом режиме или переносят активности на 2 полугодие 2020 года, не отказываясь от намеченных стратегических планов. В качестве ключевых направлений развития респонденты выделяют **выпуск новых продуктов и развитие онлайн проектов**. Если федеральные компании более нацелены на инвестиции в модернизацию, старт новых направлений и рекламные кампании, то региональные и московские производители – на выпуск новых продуктов, онлайн проекты и обучение персонала.

**Диаграмма.** Отмена и перенос проектов развития в связи с распространением пандемии.



**Диаграмма.** Проекты развития наиболее актуальны в связи с распространением пандемии.



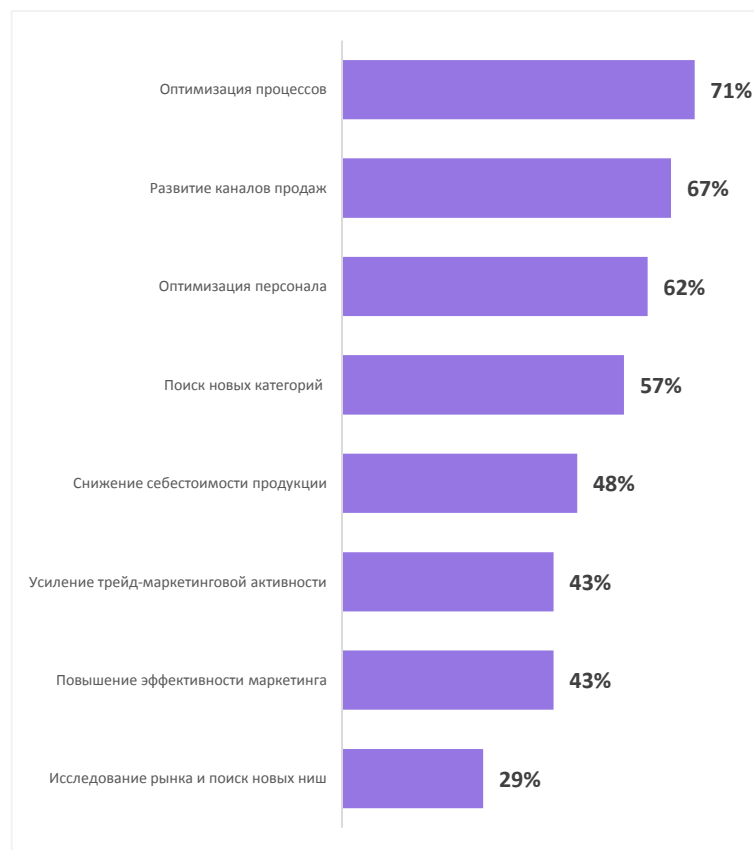
# ПРОЕКТЫ РАЗВИТИЯ

Приоритетными задачами для бизнеса на 2020 г. эксперты назвали оптимизации процессов. При этом из 8 ключевых направлений, только 3 относятся к оптимизации – процессов, персонала и себестоимости продукции, остальные направлены на дальнейшее развитие бизнеса – поиск новых ниш и категорий, повышение эффективности маркетинга и усиление трейд-маркетинговой активности, развитие каналов продаж.

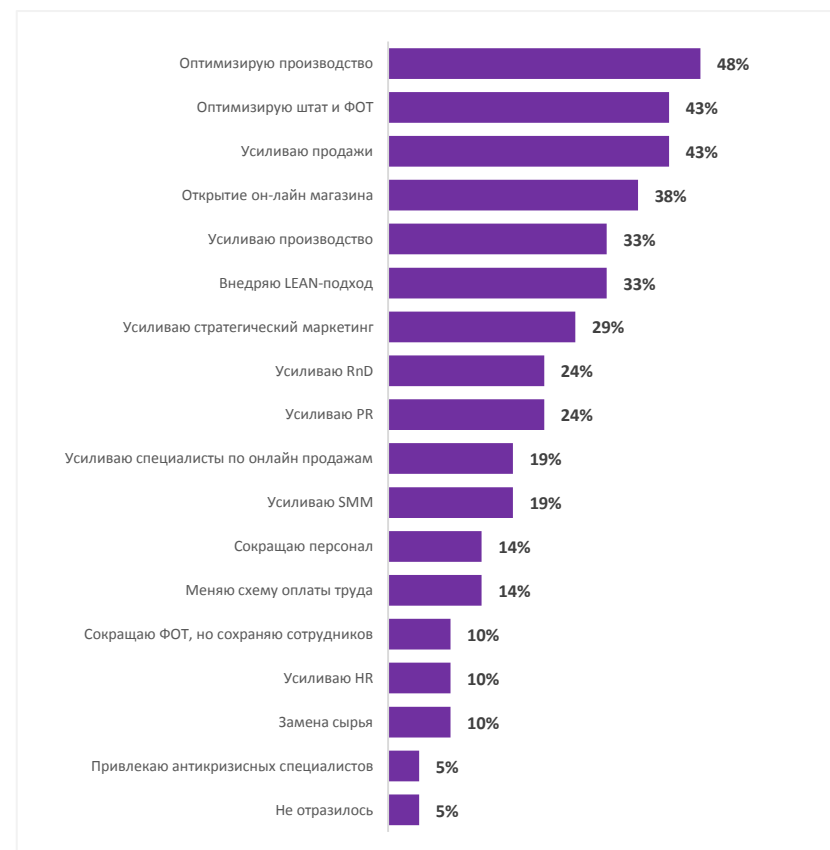
Более **50%** респондентов проводят работу по оптимизации производства, оптимизацию штата и ФОТ предполагают провести более **40%** опрошенных компаний.

Оптимизация - это далеко не все, на что делают ставку мясopерерабатывающие компании. Более **42%** собираются усиливать продажи, **37%** - планируют развивать интернет-проекты, активно набирая специалистов по e-commerce. Планируется усиление производства, стратегического маркетинга и R&D, компании начинают задумываться о PR и SMM. Все это внушает уверенность, что российские производители выйдут из кризиса сильнее и прогрессивнее.

**Диаграмма.** Приоритетные задачи для бизнеса на 2020 г.



**Диаграмма.** Возможные сценарии управления ситуацией.



# СЦЕНАРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИОРИТЕТНЫЕ ЗАДАЧИ



# ЭКСПЕРТЫ О КРИЗИСЕ

*«В текущей ситуации сложно работать даже со старыми проблемами, а не то что думать на годы вперед. Но выживут те, кто найдет баланс между операционной деятельностью и планированием будущих мероприятий, направленных на развитие. Именно на развитие об этом сейчас нужно думать обязательно.»*

*«Сокращение доходов населения, увеличение уровня безработицы, падение спроса, компании столкнулись с кассовыми разрывами, неплатежами контрагентов, колоссальными расходами на средства защиты и дополнительные меры профилактики, ростом валютной составляющей, разрывом цепочек поставок, падением спроса, уменьшением выручки и тд., то есть со всеми «прелестями» затяжного L-образного кризиса.»*

*«Именно спрос в настоящее время во многом определяет условия, в которых придется работать предприятиям. Самое важное сейчас удержать своего потребителя, несмотря на то, что его поведение круто меняется. Информация о том, как они (потребители) изменились становится вопросом выживания.»*

*«Цена на мясной продукт становится главным критерием выбора и вероятно надолго. Мы уже много сделали в этом направлении, но сейчас нужно искать новые источники экономии.»*

*«Мы много говорим о экономии и оптимизации процессов, но почему то мало кто поднимает вопрос о реальной угрозе, которая нависла над всем рынком без исключения. Я говорю о возможном снижении потребления мясных продуктов и «переходе на гречку»».*

*«Пришло время по настоящему новых продуктов и мы стоим у развилки которую нам диктует потребитель: или делай дешевый качественный продукт или по настоящему удивляй. Потребитель готов платить только за настоящие отличия».*

*«Кризис не время забывать про экспортные возможности, Китай и восточное направление остаются приоритетными. У нас есть шанс занять свое место на мировом рынке, особенно сейчас».*

*«Кризис это время настроить или перенастроить свои отношения с потребителем. Сегодня мы задумываемся над использованием таких инструментов с которые раньше не тратили ресурсы-PR социальные проекты и т.д. Возможно именно они повысят к нам доверие покупателей».* <sup>14</sup>



# ЭКСПЕРТЫ О КРИЗИСЕ

*«По мере сокращения рынков конкуренция станет более жесткой, консолидация рынков ускорится. Будет нанесен сокрушительный удар по малому и среднему бизнесу: банкротство ждет от 20% до 50% компаний в зависимости от сферы деятельности. Рост безработицы и снижение доходов населения продолжатся. От заедания стресса и пренебрежения ЗОЖ-трендами население перейдет к диетам. Будет стремиться к уменьшению контактов: магазины без касс, бесконтактная доставка и оплата, ужин дома вместо посещения ресторана и т.д. Например, в Китае после снятия всех ограничений трафик в рабочие часы восстановился практически полностью, однако, в нерабочее время и выходные дни трафик ниже в три раза, что свидетельствует о крайне осторожном и неохотном возвращении жителей к прежнему укладу жизни»*

*«В принципе отрасль не попадает под ограничения «нерабочих» дней, но зависит, как и все, от влияния эпидемиологической обстановки на работу коллективов: их сохранность и полноценность, а также от влияния ограничений и их последствий на спрос и потребительское поведение. Мало понятно в текущих условиях, что значит «полноценная работа отрасли». Даже при оптимистичном сценарии российскую экономику ожидает минимум двухлетняя рецессия. Но, скорее всего, рассчитывать надо на более длительный срок. Посему ожидается, скорее всего не «возвращение» к некоему «прежде нормальному», а скорее, «новая, пост-кризисная нормальность»*

*Лучкина Екатерина Валерьевна*

*Национальный Союз Мясопереработчиков*

*«Выживет тот, кто будет адаптивным, оперативным и сконцентрированным».*

*«Рад, что он (кризис) случился, сдвинул ряд вопросов, заставил всех меняться».*

*«Текущая ситуация, в том числе, ориентирует на активное развитие экспорта продукции».*

*«Оптимизация процессов, поиск новых каналов сбыта, активизация работы по государственным заказам».*

*«Прорвемся, главное не болеть и быть здоровыми!».*

## СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ В РФ В 2020 И 2021 ГГ.

Оптимистичный сценарий	Умеренный сценарий	Пессимистичный сценарий
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Коронавирус.</b> Контроль над эпидемией будет достигнут к концу лета 2020 года. Количество новых заболевших будет незначительным. Однако окончательная победа над эпидемией будет возможна после появления и начала массового производства эффективной антивирусной вакцины.</li><li>• <b>Карантин.</b> Ограничения на экономическую деятельность будут постепенно сниматься. Какие-то элементы таких ограничений могут сохраняться в отдельных регионах. Но они не будут сильно препятствовать восстановлению докризисной экономической активности.</li><li>• <b>Экономика.</b> Для экономики это будет V-образный кризис: резкое падение и достаточно быстрое восстановление. Впрочем, скорость подъема при любом сценарии будет ниже скорости падения.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Коронавирус.</b> Установление контроля над эпидемией сдвигается на середину 2021 года: успехи в борьбе с болезнью в одних странах и регионах будут чередоваться с провалами в других.</li><li>• <b>Карантин.</b> Ограничения на экономическую активность будут сниматься. Но сохранение межрегиональных и межстрановых ограничений на движение товаров и населения будет сдерживать скорость восстановления экономики.</li><li>• <b>Экономика.</b> Для экономики это будет W-образный кризис, когда кажется, что пациент уже здоров, а он вдруг вновь впадает в кому. Правда, потом все-таки выбирается.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Коронавирус.</b> Установление контроля над эпидемией сдвигается за горизонт 2021 года. На протяжении всего периода в разных странах и регионах случаются все новые вспышки эпидемии.</li><li>• <b>Карантин.</b> Все новые вспышки эпидемии коронавируса заставляют сохранять большое количество ограничений на экономическую активность и межстрановые/межрегиональные ограничительные меры.</li><li>• <b>Экономика.</b> Восстановление экономики идет крайне медленно, и кризис приобретает L-образную форму. То есть сначала глубокий спад, а далее затяжной хвост спада, дефляционная спираль и рецессия.</li></ul>



## СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ МЯСНОГО РЫНКА РФ В 2020 И 2021 ГГ.

Оптимистичный сценарий	Умеренный сценарий	Пессимистичный сценарий
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Спрос и потребление.</b> Спрос на мясо и продукты мясопереработки будет восстанавливаться по V образному сценарию. Потребление сохранится на докризисном уровне (77 кг на человека в год) с небольшим переключением между товарными группами и сегментами.</li><li>• <b>Каналы продаж и ассортимент.</b> Тренд на развитие современного ритейла сохранится. Вырастет доля онлайн канала. Специализированные магазины вернут свои позиции. Возможно сокращение ассортимента из-за рационализации потребления.</li><li>• <b>Отрасль.</b> Отрасль сохранит инерционность своего развития. Больших изменений в работе компаний не произойдет.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Спрос и потребление.</b> Спрос на мясо и продукты мясопереработки будет нестабильным. В структуре потребления вырастет доля и продуктов среднего и низко ценового сегмента всех видов мяса. Уровень потребления снизится до уровня 2014 года (73 кг на человека в год).</li><li>• <b>Каналы продаж и ассортимент.</b> Тренд на консолидацию ритейла усилится, доля крупнейших вырастет до 40%-50%. Ассортимент сократится и сместится в сторону продуктов ежедневного потребления. Доля продуктов «для удовольствия» снизится в разы.</li><li>• <b>Отрасль.</b> Основная стратегия отрасли: комплексная, лидерство по издержкам и дифференциация (уход в нишу). Произойдет повышение эффективности отрасли. Возможно формирование центров закупок. Региональная локализация.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Спрос и потребление.</b> Спрос на мясо и продукты мясопереработки упадет. В структуре потребления может быть зафиксирован исторический минимум доли дорогих видов мяса и продуктов из их. Потребление упадет ниже уровня 2014 года до 70 кг на человека в год.</li><li>• <b>Каналы продаж и ассортимент.</b> Резко возрастет доля дискаунтеров, особенно жесткого типа. Малые и средние предприятия торговли уйдут с рынка. Возрастет роль домашнего хозяйства и ярмарок-рынков. Ассортимент сместится в эконом сегмент.</li><li>• <b>Отрасль.</b> Консолидация отрасли и значительное увеличение доли федеральных игроков. Прекращение проектов развития. Основная стратегия отрасли- лидерство по издержкам</li></ul>

# ПОСЛЕДСТВИЯ ПАНДЕМИИ ДЛЯ РФ

Коронавирус уже называют вторым крупнейшим глобальным кризисом после Второй мировой войны. Всемирная торговая организация ожидает, что в 2020 году мировая торговля сократится на 13–32%. Восстановление может произойти в 2021 году — все зависит от продолжительности вспышки и эффективности ответных мер.

Нынешний кризис характерен тем, что неизвестно, когда и как он закончится: многое зависит от появления вакцины, коллективного иммунитета и будущих вспышек.

## Рецессия

По прогнозам Fitch, в России ожидается годовое падение ВВП на 1,4%. Мировой локдаун может сократить ВВП в еврозоне и США на 7–8% за второй квартал 2020 года.

## Безработица

На начало года в России уровень безработицы находился, по данным Банка России, на историческом минимуме.

Но ограничительные меры неизбежно скажутся на росте безработных. Торгово-промышленная палата сообщила, что под угрозой закрытия оказались 3 млн предпринимателей и 8,6 млн человек могут остаться без работы. По данным РБК, почти 30% компаний отправили работников в неоплачиваемый отпуск, свыше 20% предприятий сократили зарплаты, а 16% перешли к увольнениям.

## Новые управленческие практики

Согласно опросу компании [Naumen](#), более 78% российских организаций предоставили персоналу удаленный доступ на период домашней изоляции.

Однако лишь в 24% предприятий были готовы перевести на домашний офис весь штат сотрудников. По данным опроса Naumen, для организации полноценной работы сотрудников в режиме вынужденной домашней изоляции лишь 10% компаний закупают дополнительное оборудование, в том числе компьютеры для работающих посменно сотрудников, например, операторов контакт-центров.

Подавляющее большинство респондентов (89%) отметили, что полностью обеспечены необходимым оборудованием и ПО для работы из дома. В то же время, некоторые компании усиливают техническое оснащение средствами телефонии и видеосвязи, покупают бизнес-аккаунты в Skype, Zoom, выделяют каналы VPN для безопасного соединения.

Пандемия COVID-19 сильно повлияла практически на все сферы не только экономики, но и повседневной жизни потребителей. Очевидно, что произошла масштабная трансформация покупательских привычек. Продажи целых сегментов рынка замедлились или вовсе ушли в отрицательную зону из-за того, что изменились или вовсе исчезли «ситуации потребления» этих товаров. Например, по результатам потребительских исследований **Nielsen**, значительно снизились продажи во многих импульсных категориях.

COVID-19 оказал значительное влияние на еще один сценарий потребления — офисный. Если раньше потребители покупали для перекуса на обед, например, кофе 3-в-1, бисквитные пирожные или пастилу, то с переходом на удаленную работу продажи в этих категориях сократились. Вместо этого сильнее проявился «домашний» тип потребления: выросли продажи чипсов, семечек, мороженого — тех товаров, которые позволяют превратить перекус в небольшое удовольствие.

Пожалуй, одними из наиболее пострадавших из-за COVID-19 стали товары для здорового питания. Несмотря на то, что более 80% респондентов стараются поддерживать здоровый образ жизни, спортзалы и парки закрыты, а возможности заниматься спортом на открытом воздухе ограничены: необходимость самоизоляции наложила серьезный отпечаток на продажи таких товаров, которые стали замедляться или вовсе уходить в отрицательную зону. На замену ЗОЖ пришёл тренд на «домашнее потребление», которое продолжает оставаться одним из наиболее заметных изменений, вызванных пандемией. Продажи муки, дрожжей, яиц, томатной пасты и многих других ингредиентов более сложных блюд, требующих появившегося в самоизоляции времени на приготовление, продолжают расти высокими темпами.

Из-за пандемии праздничные категории товаров ушли на второй план, уступив место более повседневным: продажи икры, красной рыбы замедлились, тогда как более доступных ускорились.



## ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

В исследовании Future Consumer Index, проведенном компанией EY в рамках анализа поведения и настроений потребителей, рассматривается влияние пандемии коронавируса на формирование новых категорий потребителей. По итогам проведенного анализа были выявлены четыре модели поведения.

#### **«Залечь на дно и тратить»**

Это в основном люди в возрасте от 18 до 44 лет, которые наиболее обеспокоены пандемией. При этом лишь 40% из них заявили о том, что они стали реже совершать покупки. Хотя 42% представителей этой категории отметили, что состав их потребительской корзины существенно изменился, для 46% из них теперь гораздо важнее, товары каких брендов они приобретают.

#### **«Резко сокращать расходы»**

Это в основном люди старшего возраста (45 лет и более), в наибольшей степени пострадали от пандемии. 78% из них стали реже совершать покупки, а 64% – покупают лишь самое необходимое.

В отличие от представителей категории «Залечь на дно и тратить», для 33% из них бренд имеет гораздо меньшее значение.

#### **«Сохранять спокойствие и продолжать жить дальше»**

Не меняют структуры своих расходов, так как пандемия напрямую их не затронула. Они очень обеспокоены стремлением окружающих делать запасы на черный день.

#### **«Экономить и запасаться»**

Потребители данного сегмента озабочены не столько пандемией, сколько благополучием своих близких. Они оценивают перспективы будущего крайне пессимистично, что накладывает отпечаток на их поведение.

Говоря о планах на будущее, мало кто из потребителей рассчитывает в скором времени вернуться к своим прежним привычкам. Естественная реакция человека на любые потрясения – это взять паузу и подумать.



# ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

## ЧТО НУЖНО ПРЕДПРИНЯТЬ ДЛЯ ЗАЩИТЫ КОМПАНИИ

### Реагировать на кризис и защищать компанию

- Обеспечивать безопасность сотрудников и клиентов
- Создавать командный центр для решения сложных вопросов
- Продумать действия на случай развития ситуации по наихудшему сценарию
- Сфокусироваться на выручке, расходах, денежных средствах и операционной деятельности

### Обеспечивать стабильную работу компании

- Перевести командный центр из режима реагирования на кризис в режим инициативного управления кризисом
- Продумать последовательность действий, которые помогут сохранить бизнес, и решить, что станет сигналом к их запуску
- Поддержать сотрудников, особенно участников командного центра
- Прекратить или приостановить менее существенную деятельность

## ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К БУДУЩЕМУ

### Ускоряться на этапах восстановления

- Прогнозировать спрос по регионам, каналам и сегментам,
- Разработать гибкие планы - операционный, организационный и финансовый - чтобы адаптироваться к избыточному спросу
- Встроить в операционную деятельность механизмы стрессоустойчивости - на случай будущих рисков
- Подготовить к будущему состав и структуру расходов: начать поиск новых компетенций

### Перенастройка процессов для работы в новых условиях

- Переосмыслить потребности базовых клиентов, избегая рассуждений о «среднестатистическом покупателе»
- Переосмыслить стратегические приоритеты и инвестировать в ключевые компетенции (или приобретать их)
- Использовать цифровизацию и партнерства, чтобы повысить устойчивость компании, масштаб и скорость ее операционной деятельности
- Запустить процесс обучения, чтобы ускорить реализацию критически важных инициатив и создать компанию будущего

# Вопросы для стратегов

1. **Какая суперидея** будет определяющей для нашей отрасли и компании в ближайшее десятилетие?
2. Какие **долгосрочные тенденции** усилились и уже не могут быть обращены вспять? Каким новым тенденциям нам придется противостоять?
3. Как изменится **поведение потребителей**? Чем следующее поколение потребителей, которое уже питает наш рост, отличается от большинства наших обычных потребителей?
4. Как изменятся **границы нашего бизнеса** из-за смены конфигурации цепей поставок и операционных моделей, а также переосмысления государством своей роли в происходящем?
5. Как сделать наши **стратегию и операционную деятельность** адаптивными и устойчивыми?
6. Какие способы работы, открытые нами во время кризиса, следует **сохранить в будущем**?
7. Как нам увеличить **интенсивность и скорость самообразования** в контексте будущей неопределенности?





### **СЕРГЕЙ МУРАВЬЕВ**

Эксперт в области анализа данных и управления проектами (data science, data mining, text mining, natural language processing (NLP), бизнес-процессы).

8 лет работы в зарубежной технологической корпорации БОИНГ, 12 лет в бизнес-консалтинге. В портфолио проекты крупных российских и зарубежных компаний, госкорпораций, министерств и ведомств РФ: Роснефть, Уралкалий, ВШЭ, ТЕЛЕ2, Олтри, Воентелеком-сервис, АМФ, сеть многофункциональных медцентров «Доктор рядом», Столичные медицинские клиники, Гулливер, Минпромторг, Роскосмос, Росатом, Воентелеком, Инженерно-технический центр Министерства обороны РФ.



### **ТАТЬЯНА КАСИМОВА**

Ведущий аналитик ФНЦ пищевых систем, эксперт по стратегическому маркетингу, исследованию рынка. Опыт работы в маркетинге более 20 лет. Возглавляла проекты в области стратегического маркетинга, разработки позиционирования и формирования ценностного предложения для таких компаний как: Danone, Валента, АМФ, Симбат, РАНХиГС, Росатом, ГК Группа компаний «ИНТЕР-С ГРУПП». Автор методики Consumer Voice Monitor, Discount Monitor, руководитель аналитической группы ежегодного проекта «Экспертная панель» (рынок мясопереработки).

Спикер ВШМиРБ НИУ ВШЭ (курсы, практические маркетинг-мастерские), 6 лет.

Образование: ВШЭ, МЭСИ (МВА), ММА им. Сеченова.



### **ОЛЬГА КАЙТЯЛИДИ**

Практикующий специалист в области стратегии, более 15 лет в мясной отрасли, член совета директоров мясоперерабатывающей компании “Торговая площадь”

Работала в крупнейших мясоперерабатывающих компаниях в разных регионах страны: Мираторг, Черкизово, Дружба народов, Торговая площадь.

Возглавляла департаменты маркетинга, коммерции и развития ритейла.

Управляла проектами в области стратегического маркетинга в таких компаниях как: Самсон-фарма, Gramad, МШК.

Образование: ВШЭ, Ранхигс, БШД

# КОМАНДА ПРОЕКТА

# CONSUMER DEMAND & INSIGHT MONITOR

## Авторский инструмент агентства для исследования нативных отзывов потребителей

Основной успешного маркетинга является глубокое понимание потребителя и грамотное управление его опытом во всех точках контакта. Наше решение помогает понять потребности и мотивы, а также восприятие бренда или продукта потребителями опираясь на их нативные высказывания в интернет. Мы находим инсайты строим свои выводы на основе реальных отзывов от реальных людей и помогаем **узнать своего потребителя** лучше чем конкуренты.

### ЧТО ДАЕТ ИССЛЕДОВАНИЕ?

- позволяет получать быстрые инсайты
- портрет идеального продукта
- определить воспринимаемые преимущества и недостатки
- выделить ключевые и дополнительные факторы выбора
- изучить особенности потребления и покупательского поведения
- оценить продукты конкурентов и сравнить их между собой
- определить соответствие продукта обещаниям бренда
- выявить переключения между брендами
- понять наиболее яркие ассоциации с брендами

### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ В БИЗНЕСЕ?

- разработка новых продуктов
- корректировка параметров и характеристик товаров
- разработка ценностного предложения и RTB
- уточнение позиционирования
- составление фокусных рекламных компаний
- настройка коммуникации под язык и восприятие потребителя
- управление репутацией компании и брендов
- управление качеством продукции



# VALUE MANAGEMENT TRACKER (VMT)

**Авторский инструмент агентства для управления ценностным предложением с учетом отраслевых требований, потребительских предпочтений и рыночных трендов**

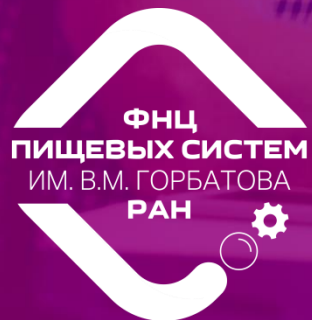
Гибкое управление ценностным предложением в условиях неопределенности является важным фактором успеха компании на рынке и устойчивости ее рыночной позиции. VALUE MANAGEMENT TRACKER позволяет оценить возможности внешней среды, потребительских предпочтений, трендов и найти эффективные решения для укрепления ценностного предложения.

## **ЧТО ДАЕТ ИССЛЕДОВАНИЕ?**

- оценка возможностей внешней среды
- определение факторов которые могут стать барьерами для конкурентов
- определение трендов которые нужно использовать
- понимание изменения потребительских предпочтений
- выявление потенциальных проблем потребителя
- продумать потенциальные выгоды и задачи потребителя
- сформировать карту ценностей
- оценка соответствия ценностного предложения запросам потребителя

## **КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ В БИЗНЕСЕ?**

- управление ценностным предложением
- формирование барьеров для конкурентов
- формирование ключевых факторов успеха
- вход в новые сегменты
- расширение текущего предложения
- идеальное соответствие продукта и рынка



Маркетинговое агентство ФНЦ Пищевых систем им. В.М. Горбатова РАН

Станислав Горбатов [s.gorbatov@fncps.ru](mailto:s.gorbatov@fncps.ru)

Заместитель директора по экономическим связям и маркетингу

[www.vniimp.ru/services-and-products/marketingovoe-agentstvo-fncps/](http://www.vniimp.ru/services-and-products/marketingovoe-agentstvo-fncps/)