



**Райффайзен
БАНК**

МАЛЫЙ БИЗНЕС 2020: ДО И ПОСЛЕ КАРАНТИНА



1. Zero Day российского бизнеса	2
2. Бизнес на самоизоляции	3
2.1. Цифровые форматы в любых сегментах	3
2.2. Офисный вопрос: от скидок до self-storage	6
2.3. Кадровая политика: “Цель – сохранить команду”	8
2.4. Финансирование и кредитные каникулы	10
3. Бизнес после карантина	14
3.1. Будущее офисов: взгляд рынка и профучастников	15
3.2. Расчет на рост. Кто вернется с карантина первым	18



1. Zero Day российского бизнеса

С марта 2020 года российская экономика находится в уникальной ситуации. Ограничения, введенные из-за распространения нового типа коронавируса, парализовали работу целых отраслей, например, туризма, торговли непродовольственными товарами и индустрии красоты. Первыми последствия нового этапа ощутил именно малый и микро бизнес.

В крупных городах были вынуждены закрыться спортивные студии, салоны красоты, небольшие магазины, кафе и рестораны. Это негативно сказалось на деловой активности и потребительском спросе. Но у нового типа кризиса есть и другая сторона: те, кто продолжил работу, быстро перестроились. Так появились новые продукты, форматы и даже экосистемы для локального бизнеса, позволившие пережить самые сложные моменты самоизоляции.

Райффайзенбанк проанализировал факторы, которые помогли малому бизнесу справиться с вызовами полной неопределенности. Наряду с опросом руководителей малых и средних предприятий мы обсудили с владельцами малого и микро бизнеса их непосредственный опыт работы в карантин. Ответы на эти вопросы актуальны многим предприятиям, которые задают их себе уже несколько месяцев. Как спасти свой офлайн-проект, продавая актуальные продукты. Почему сейчас хороший момент, чтобы пересмотреть отношение к аренде офиса. Как вырасти в кризис и сохранить хороший темп после выхода из карантина. Кроме того, мы обсудили с профессиональными участниками рынка, как изменятся офисы после пандемии и как компании пересмотрят подход к организации рабочего пространства.

2. Бизнес на самоизоляции

2.1 Цифровые форматы в любых сегментах

Ограничения, связанные с распространением коронавируса, не коснулись только трети малых предприятий, показал опрос владельцев бизнеса, проведенный Райффайзенбанком. Еще 2% смогли даже нарастить обороты и увеличить клиентскую базу.

Большинство — 65% — столкнулись с убытками или другими негативными событиями.

Главным средством сохранить и поддержать бизнес стал перевод сотрудников и процессов в онлайн (полностью или частично) — так ответили 40% опрошенных. 16% искали новые проекты, которые будут актуальны сейчас. Еще 13% сокращали сотрудников. 29% отметили, что в их бизнесе практически ничего не изменилось — ограничения их либо не коснулись, либо действовали непродолжительное время.

Как ваш бизнес переживал период карантина?



Источник: опрос Райффайзенбанка

Переход в онлайн стал главным ответом на кризис.

Отчасти он был вынужденным, отчасти ускорил процессы, которые уже намечались. Активнее всего в цифровые каналы бизнес переводил бухгалтерию и обмен документами с банком и контрагентами, а также с налоговой службой и другими госорганами.

Какие процессы вы смогли перевести в онлайн?



Источник: опрос Райффайзенбанка

Ограничения вывели цифровые форматы и каналы работы с клиентами на первый план. Даже традиционно офлайн-бизнесы переходили к концепции digital first.

Проекты, которые уже использовали цифровые каналы или были выстроены вокруг них, получили стимул к развитию. Главный тренд здесь — рост спроса на сервис доставки. И это касается и финансовых продуктов, и еды, и товаров первой необходимости.

«Цифровой формат теперь применяют в самых неожиданных сегментах — например, появилась онлайн-школа футбола. Многим пришлось освоить эти каналы с нуля, самоизоляция форсировала процесс, — считает Денис Скоков, руководитель управления по работе с малым бизнесом Райффайзенбанка.

— Сейчас практически каждый может сверстать несложный лендинг через конструктор, настроить таргетированную рекламу в интернете, встроить оплату по QR-коду на сайте и так сэкономить на эквайринге. Карантин изменил и наши приоритеты: например, мы в банке долго думали над тем, чтобы сделать кол-центр удаленным, а из-за ограничений за несколько недель перевели его в такой формат. Это же касается и текущих задач: в этот период мы внедрили формирование декларации в онлайн-бухгалтерии и бесплатную доставку справок и выписок, чтобы клиенты реже выходили из дома. Рыночные условия меняют вектор развития многих компаний, и сервисов это касается в первую очередь».



Для проектов, ориентированных на концепцию доставки, период самоизоляции стал возможностью для роста. Таким примером стал локальный бизнес по доставке свежей выпечки «Закажи Батон» — проект изначально работал только на доставку и привлекал клиентов в онлайн-каналах.

«Мы запустили сервис примерно полгода назад, и до карантина вполне нормально росли. В апреле, когда начался карантин, мы решили удвоить усилия, направить их на рост. Потому что стало понятно — это хорошая возможность. Люди остаются дома, им нужны продукты с доставкой. Собственно, так и получилось. Что мы успели за карантин? Во-первых, стали доставлять по всей Москве, до этого у нас был один тестовый район. Во-вторых, мы перестроили логистические и сборочные процессы — переставили их на новый цех, что позволило собирать больше заказов. Примерно с 300 заказов в месяц мы выросли до 2-3 тыс. Интересно, как изменились каналы привлечения, с которыми мы работаем — есть тренд на какую-то взаимопомощь. Например, локальные группы в Facebook.

Кто-то вдвое снизил стоимость рекламы, в другой группе создали фонд поддержки малого бизнеса — средства от рекламы идут в него. И нам кажется, это правильная инициатива. После снятия ограничений активность клиентов изменится, но мы не ожидаем, что их станет меньше — поменяется только паттерн поведения», — отметил Ваге Киракосян, со-основатель сервиса доставки «Закажи Батон».

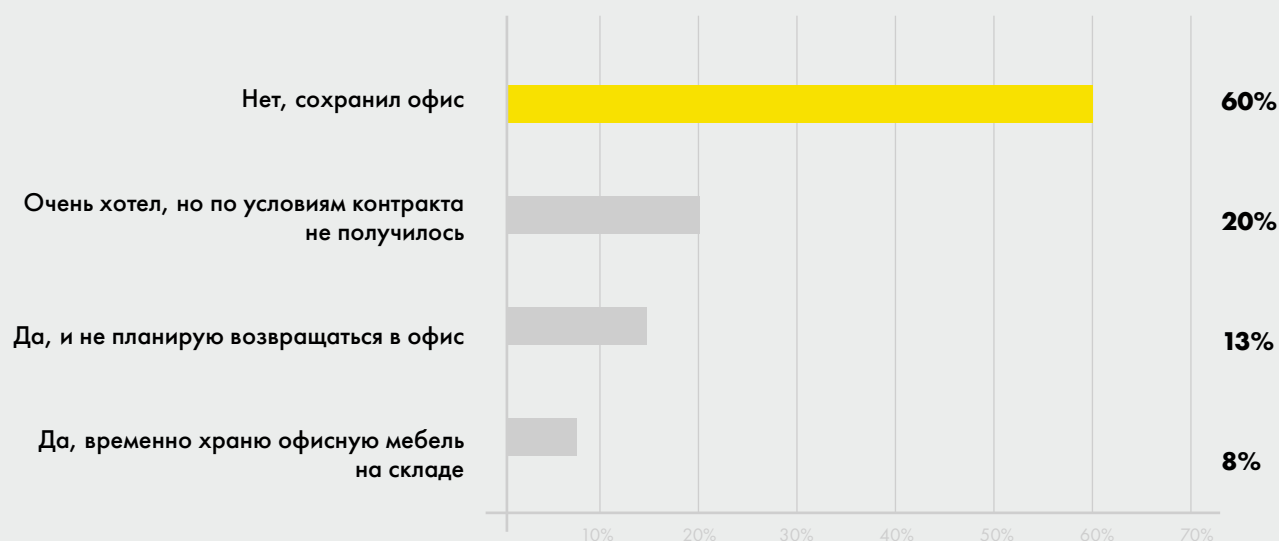
Владельцы небольших компаний стали создавать локальные экосистемы, используя службы доставки друг друга. Работа с крупными агрегаторами не всегда выгодна для небольшого ресторана или поставщика фермерской молочной продукции. И коллаборация между условными конкурентами стала их способом прийти к клиенту в условиях самоизоляции.

2.2 Офисный вопрос: от скидок до self-storage

Карантин поставил перед многими вопрос оптимизации расходов. И часто это расходы на аренду офиса. Большинство не смогли отказаться от арендуемых помещений по разным причинам.

Каждый пятый опрошенный столкнулся с невозможностью расторгнуть договор, хотя хотел бы сэкономить в период карантина и отказаться от офиса.

Вы отказались от аренды офиса на карантине?



Источник: опрос Райффайзенбанка



Иногда арендодатели просто не готовы идти навстречу и смягчать условия, рассказала основатель агентства Lotus Communications Татьяна Роик. «С введением режима самоизоляции в Москве мы не могли использовать офис, и обратились к арендодателю с просьбой смягчить условия — хотя бы потому, что мы не имеем возможности полноценно пользоваться этим ресурсом. Речь не шла об отмене платежей или их радикальном снижении — нас бы устроила скидка в размере 10%. Но в ответ мы получили сухое письмо с напоминанием о дате очередного платежа. Наш контракт истекал в мае, поэтому было принято решение искать новый офис. Я стала следить за предложениями на рынке, очень долго не было ничего интересного — цены держались на докризисном уровне. И вот в мае стали появляться варианты со скидками. В итоге, мы сняли помещение в более подходящей локации и с качественным ремонтом. Конечно, случившееся было не единственным фактором, который повлиял на наши решения — со стороны арендодателя было много дополнительных ограничений, например, невозможность поменять двери в офисе или запрет использовать холодильник на кухне. Но в целом, сейчас очень важно вести диалог — если бы наш арендодатель сослался на сложную ситуацию с кредитом, мы бы тоже пошли навстречу и сохранили привычный платеж. С новым партнером у нас выстроен конструктивный диалог, это особенно важно в периоды неопределенности», — отметила Татьяна Роик.

Без «рычага воздействия», то есть досрочного выхода из договора или завершения сроков и условий договора, арендатору сложно получить скидку, считает Наталья Никитина, партнер, руководитель департамента офисной недвижимости Cushman & Wakefield. По данным компании, собственники офисов класса Б и арендодатели небольших площадей

в классе А охотнее дают скидки на время изоляции в отличие от собственников офисной недвижимости класса А. «Они чаще всего идут навстречу, если у клиента есть такой рычаг, то есть, например, договор аренды в скором времени закончится, или если у клиента есть возможность досрочного выхода. Причины, которыми руководствуются сегодня собственники — это их закредитованность и обязательства перед банком», — поясняет Наталья Никитина.

Другой вариант отказа от офиса — сдать вещи и оборудование на склад. Self-storage решения стали актуальными в карантин, особенно для компаний, чья деятельность приостановлена на неопределенный срок.

«С марта нам начали сдавать на хранение много мебели, оргтехники и другой офисной утвари, — рассказал Михаил Семенов, CEO сервиса складов с доставкой QB. — Доля таких заказов выросла на 30%. Где-то мы вывозили офисы целиком, где-то — несколько отдельных помещений, потому что клиент переезжал в меньшее пространство. Но некоторые клиенты после расчетов понимали, что их вещи выгоднее продать, чем хранить несколько месяцев неопределенности. Дорогие вещи и технику часто просят выставить на продажу — мы сами размещаем объявления и показываем товар со склада в Москве, чтобы клиентам не приходилось ездить и показывать десятки офисных столов потенциальному покупателю. А так можно не торопиться с продажей до переезда».

Карантин многим помогает начать с чистого листа — два месяца назад многие вынужденно покинули офисы, а сейчас принимают решение заново, добавил Михаил Семенов. И это хороший момент, чтобы переосмыслить, сколько пространства действительно требуется для офиса, а какие функции и дальше могут выполнять другие сервисы. При этом не важно, идет речь о видеозвонках или складе для вещей.

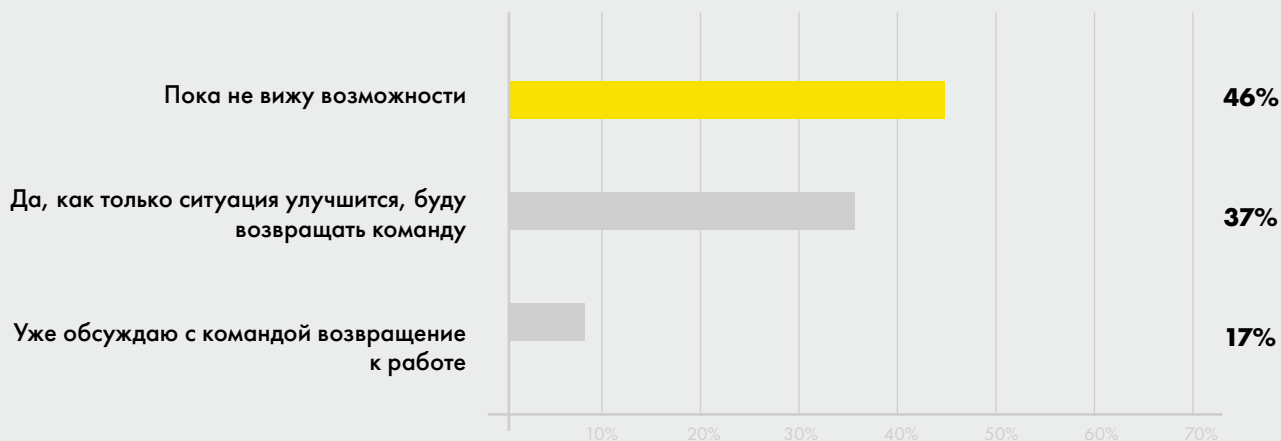
2.3 Кадровая политика: “Цель — сохранить команду”

Сокращение сотрудников — вынужденная мера оптимизации, которая сопровождает каждый кризис. Опрошенные Райффайзенбанком владельцы компаний не торопились распускать команду. Большинство — 66% — сократили персонал менее чем на 30%. 29% опрошенных были готовы отпустить до половины своей команды. Только 6% заявили, что сократили штат более чем на 50%.

Чтобы сократить расходы, но не расставаться с командой, кто-то отказывается от выплаты зарплаты себе, а кто-то тратит накопленный резерв в ожидании улучшения ситуации. Одновременно сервисы, которые росли в карантин, расширяли найм — иногда объем

команды. Многие компании готовы вернуть сотрудников к работе, как только ситуация улучшится — так ответили 37% опрошенных. 17% уже начали переговоры с сотрудниками. 46% пока не видят таких возможностей.

Вы планируете возобновить найм?



Источник: опрос Райффайзенбанка



2.4 Финансирование и кредитные каникулы

Почти 63% опрошенных заявили, что за время карантина доходы их бизнеса резко сократились.

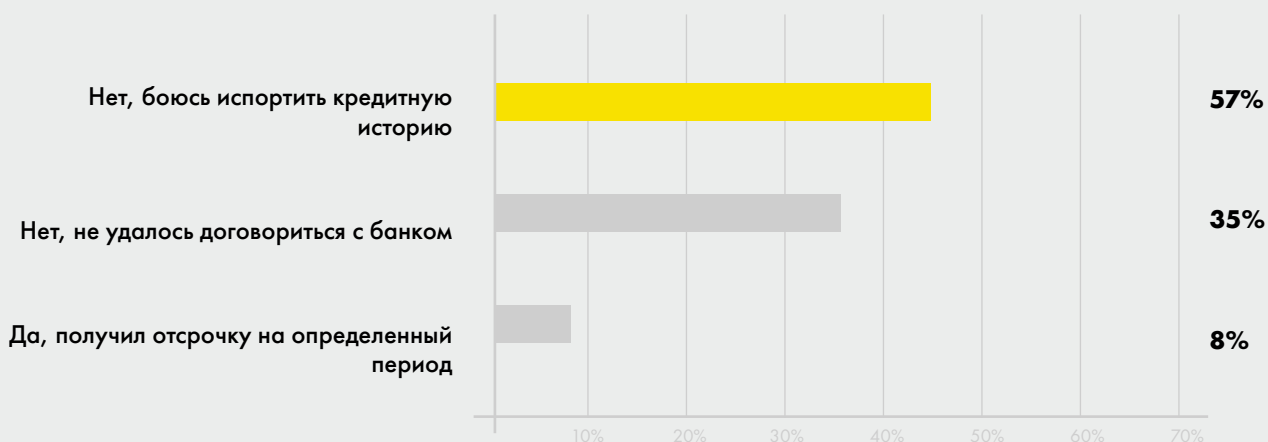
Урезание расходов один из способов выйти из положения, но на развитие нужны деньги. А значит, нужны доступные кредиты. Однако пока воспользовались ими немногие.

Так, кредиты на зарплаты получали только 3% опрошенных. 65% заявили, что старались обходиться своими силами. 32% не попали в список пострадавших отраслей, поэтому не могли рассчитывать на поддержку.

Гораздо более востребованными оказались кредиты на пополнение оборотных средств — переговоры с банком начали 10% опрошенных, 26% рассматривают этот вариант. 64% отметили, что пока не нуждаются в таких займах.

Другая ситуация с реструктуризацией и кредитными каникулами. 57% опрошенных побоялись воспользоваться услугой из-за риска испортить кредитную историю. 35% хотели получить услугу, но не смогли договориться с банком. Уже получили отсрочку по основному долгу и процентам 8%.

Вы реструктурировали кредит или получили кредитные каникулы?



Источник: опрос Райффайзенбанка

Очевидно, что больше всего обращений поступает от заемщиков из отраслей, которые сильнее всего пострадали от ограничительных мер, направленных на сдерживание коронавируса, отметила Юлия Якупова, ведущий аналитик по банковским рейтингам агентства «Эксперт РА».

Это такие отрасли, как непродуктовый ритейл, деятельность ресторанов и кафе, туризм, гостиничный бизнес, транспорт и перевозки, а также предоставление различных услуг (салоны красоты, химчистки). Действующие ограничения также оказали серьезное негативное влияние и на заемщиков, которые занимаются строительством и сдачей в аренду недвижимости, добавила эксперт.

«Результаты опроса 59 банков (включая все системно значимые банки), проведенного Банком России, показывают, что за период с 20 марта по 20 мая 2020 года объем реструктурированных кредитов субъектов МСБ уже составил около 530 млрд руб. Отдельно нужно отметить, что, по информации ЦБ РФ, только около 108 млрд руб. или 29% от объема ссудной задолженности заемщиков-МСБ из наиболее пострадавших от распространения коронавируса отраслей, было реструктурировано в рамках права на кредитные каникулы. Это означает, что в ближайшие 4 месяца еще довольно большое количество заемщиков могут обратиться за получением кредитных каникул», — добавила Юлия Якупова.

Процедура получения кредитных каникул иногда оказывается слишком сложной и долгой. Поэтому предприниматели открывают непрофильные производства, чтобы заработать здесь и сейчас, а к основному вернуться, когда это позволит ситуация. Это может быть пошив масок, разлив антисептиков или сдача собственности в субаренду. Обычно это позволяет пройти самый острый период неопределенности, а затем перейти к реализации более сложных стратегий.

«Мы производим фотозоны для праздников, форумов и других тематических мероприятий. И с наступлением карантина наша отрасль замерла. Все резко схлопнулось, у нас были аннулированы контракты на 1,5 млн рублей, — рассказал основатель Fotozona Lab Ираклий Наскидов. — Первым шагом для адаптации к кризису было сокращение затрат: перевод менеджеров на проценты, полная остановка всех процессов по развитию и работ по сайту. На втором этапе мы договорились о снижении аренды — платеж удалось сократить на 70%. У нас был резерв на критические расходы примерно на шесть месяцев, но я не рассчитывал на кризис, и направил часть этих средств на развитие. Но все изменилось слишком быстро, и резерв пришлось растягивать».

Следующим этапом стала диверсификация производства и запуск новых продуктов.

«Наш основной проект будет актуален только после возвращения массовых мероприятий, а их, вероятно, разрешат последними. Поэтому мы решили переориентироваться на другие продукты. Поскольку у нас есть лазерные режущие станки, мы быстро освоили технологию раскроя и пошива, и начали делать маски. Это позволило нам компенсировать личные затраты, и хотя бы первое время не беспокоиться о повседневных расходах. Сейчас мы делаем еще и тиражные продукты — сувенирку, детские развивающие 3D-пазлы. Кроме того, мы стали поставщиком крупных маркетплейсов, и будем реализовывать продукцию через них. Теперь уже открылись торговые центры, и мы будем заходить и в оффлайн-магазины — договоримся об аренде полок, сейчас для этого очень выгодные условия. После пазлов мы запустим производство настенных панно, 3D-инсталляций — уже сделали дизайн и осваиваем производство первых прототипов», — говорит Ираклий Наскидов.



«Кредитные каникулы могут получить только компании из пострадавших отраслей, но обороты снижались у всех. Поэтому нужны и другие механизмы, если вдруг по каким-то формальным критериям компания не подходит для этой программы. Райффайзенбанк предоставляет кредитные каникулы в соответствии с законодательством, а для всех остальных есть реструктуризация кредитов. Все заявки мы принимали и принимаем онлайн, без визита в офис. В апреле мы также перенесли платежи по кредитам компаний из сегмента микро на май, но, если предприниматель хотел, он мог заплатить».

Досрочное погашение мы также делали бесплатным. Если сейчас у компании есть возможность гасить кредиты, это стоит сделать. Снижать долговую нагрузку в кризис крайне важно», — отметил Денис Скоков, руководитель управления по работе с малым бизнесом Райффайзенбанка.

«По нашему мнению, субъекты МСБ продолжают пользоваться возможностью реструктуризации, так как на восстановление экономики потребуется определенное время, при этом заемщики брали кредиты исходя из других ожиданий по макроэкономической обстановке. Кроме того, накопившиеся за время пандемии долги еще не скоро позволят предпринимателям работать не в убыток себе, поэтому возможность уменьшения текущих платежей по кредитам будет востребована», — добавила Юлия Якупова.



3. Бизнес после карантина

После снятия ограничений большинство предпринимателей планируют возобновить активную работу. Самая популярная стратегия — вернуться к временно замороженным контрактам.

Многие планируют продолжить работу в текущем режиме, потому что он оказался продуктивным — использовать элементы удаленной работы, цифровые сервисы и внешних подрядчиков для выполнения некоторых задач. Каждый пятый намерен запустить рекламную кампанию, чтобы привлечь новых клиентов.

Как вы планируете возобновить работу после карантина?



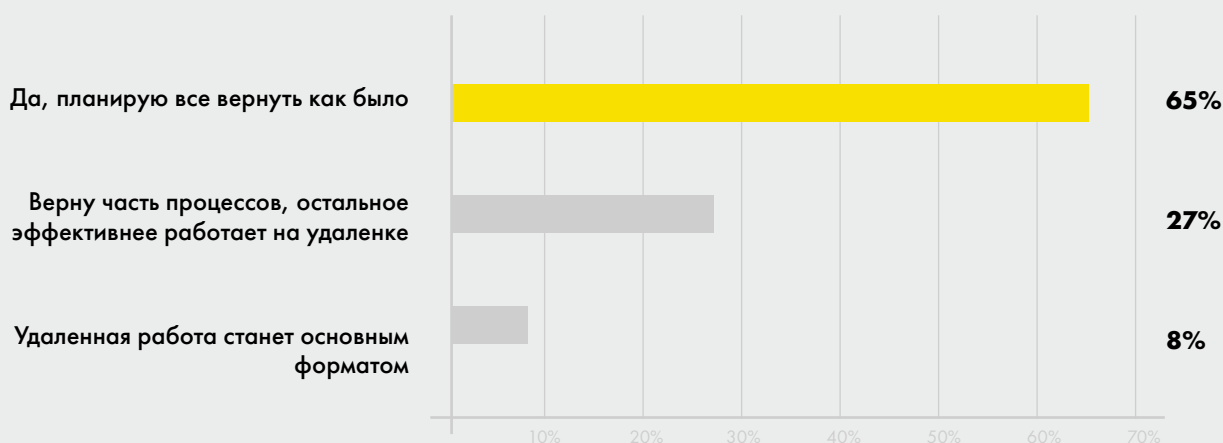
Источник: опрос Райффайзенбанка

3.1 Будущее офисов: взгляд рынка и профучастников

Многие из тех, кто вышел в онлайн, хотят вернуться к прежним процессам. 65% опрошенных предпринимателей намерены вернуть все, а 27% — часть процессов в офлайн. Только 8% назвали удаленную работу своим новым основным форматом.

«Фактически все процессы, кроме физического производства и монтажа, будут происходить в онлайн, — отметил Ираклий Наскидов, основатель Fotozona Lab. — В цифровых каналах будет весь процесс взаимодействия с клиентом и весь документооборот, так как я подключил СЭД (система электронного документооборота. — прим. ред.) Также в онлайн останутся планерки по задачам на неделю и месяц».

Вы планируете возвращать процессы в офлайн после карантина?



Источник: опрос Райффайзенбанка

«Часть процессов в карантин действительно перешла к внешним подрядчикам, — отмечает Денис Скоков, руководитель управления по работе с малым бизнесом Райффайзенбанка. — Наше исследование показало, что чаще всего на аутсорс отдавали онлайн-бухгалтерию и сервис подачи декларации в налоговую. Это те процессы, которые мы включили и в свою экосистему для малого бизнеса — все это упрощает рутинные задачи. Многие передали внешним исполнителям доставку, кадровый учет и кол-центр».

«Безусловно, не все работодатели станут переводить своих сотрудников на удаленный формат работы, и компании полностью не откажутся от офисов, но процент удаленных

работников однозначно возрастет, — полагает Наталья Никитина, партнер, руководитель департамента офисной недвижимости Cushman & Wakefield. — По нашим наблюдениям, около 25% сотрудников будут работать из дома. Каким-то компаниям могут потребоваться помещения большей площади, а другие, наоборот, будут сокращать свое рабочее пространство».

Многие после карантина планируют вернуться в офисы, фактически к прежней жизни и привычным процессам. Однако процессы неизбежно изменятся, и отношение к офисному пространству и его наполнению придется пересмотреть.

В новых условиях появится тренд на осознанность в офисах, считает Михаил Семенов, CEO сервиса складов с доставкой QB: «Мы станем лучше считать, понимая, что каждый метр стоит денег, даже если он пустует. И научимся эффективнее использовать пространство. Нужна ли переговорка, если собираться раз в месяц можно просто в офисе? Нужна ли кладовая, если хранятся в ней, в основном, личные вещи сотрудников? Должно количество рабочих мест равняться количеству сотрудников или можно перейти на формат hotdesk, когда места не закреплены, а каждый сотрудник проводит в офисе только 2-3 дня в неделю? Сейчас — лучшее время, чтобы об этом задуматься».

Переформатирование офиса может стать следствием изменения подхода к организации рабочего процесса, считает Наталья Никитина, партнер, руководитель департамента офисной недвижимости Cushman & Wakefield. Так, часть функций может остаться в режиме удаленной работы. Некоторые компании уже сейчас задумываются над форматом посменной работы сотрудников, в этом им может помочь система hotdesk-офисов, добавила эксперт.

«Новые рыночные реалии, сложившиеся в результате влияния пандемии на все сферы общественной жизни, бесспорно, приведут к изменениям в привычном восприятии офисного пространства. В первую очередь, это произойдет ввиду ужесточения требований безопасности сотрудников. Плотная рассадка и open space могут увеличивать риск передачи инфекции. Соответственно, внедрение зонирования в офисах и предоставление сотрудникам возможности выбора рабочего места может стать инструментом адаптации компаний к новой реальности», — отмечают в Cushman & Wakefield.

Первая волна пройдет уже в ближайшее время, когда компании начнут трансформировать свои офисы по «правилу двух метров». В результате таких изменений площадь рабочего места сотрудника будет увеличена, что скажется на общей площади офиса многих компаний. Также переговорные могут трансформироваться в «телефонные будки» для видео-встреч с коллегами.



Источник: Cushman & Wakefield

По мнению Натальи Никитиной, стремление к оптимизации рабочего пространства может выступить драйвером увеличения спроса в сегменте коворкингов. «Мы ожидаем пик спроса на коворкинги в III-IV квартале 2020 года. Этот формат предполагает гибкость в условиях и сроках, резиденты получают готовый офис с отделкой — это то, что будет нужно клиентам после пандемии», — пояснила она.

Вторым этапом изменений будет реорганизация уже обновленных офисных пространств, которая произойдет после разработки вакцины от новой коронавирусной инфекции и составления определенного протокола лечения, считает Наталья Никитина. При этом полного переформатирования офисных пространств в объекты другого функционального значения не произойдет. «Такая реконцепция скорее возможна в сфере торговой недвижимости и сфере развлечений. В качестве примера можно привести организацию «открытых» кинотеатров на парковках у торговых центров», — добавили в Cushman & Wakefield.

3.2 Расчет на рост. Кто вернется с карантина первым

Предприниматели намерены своими силами преодолевать кризисную ситуацию. Среди самых важных мер поддержки бизнеса они выделили:

- Сокращение числа проверок контролирующими органами — **50%**
- Снижение бюрократической нагрузки — **42%**
- Льготную аренду помещений — **39%**

В этом году владельцы бизнеса готовятся к:

- Трудностям адаптации к новым условиям — **43%**
- Экономическому спаду или кризису — **32%**
- Росту экономической активности — **14%**
- Появлению новых цифровых продуктов и сервисов — **10%**

Среди отраслей, которые быстро вырастут после снятия ограничений, предприниматели выделяют:

- Медицину и продажу медицинских товаров — **47%**
- Розничную и оптовую торговлю — **44%**
- Продажу одежды и обуви — **34%**
- Транспорт и логистику — **32%**
- Кафе и рестораны — **27%**
- Рынок коммерческой недвижимости — **8%**



**Райффайзен
БАНК**

