

# **АНТИХРУПКОСТЬ 2021:** КАК СТРОИТЬ БИЗНЕС, КОГДА ВСЕ РУШИТСЯ



# Оглавление

<b>1. Нестандартный кризис: как малый бизнес прошел весну-2020</b> .....	3
1.1. Правила адаптации: уходим в онлайн, чтобы оставаться рядом .....	4
1.2. Режим гибернации: когда полный онлайн невозможен .....	6
1.3. Что, кроме сервиса: онлайн-задачи бизнеса и их решение .....	8
1.4. Достигли смены парадигмы: новый проект как точка роста .....	10
<b>2. Точка опоры: что делать дальше</b> .....	12
2.1. Кредиты и не только: воспользоваться помощью и вернуться в график .....	12
2.2. Anti crisis kit: что нужно предпринимателю, чтобы пройти кризис .....	15
2.3. Перспектива 2021: что было дальше .....	16



**Весна 2020 года стала одним из самых сложных периодов для российского малого бизнеса. Как показало исследование Райффайзенбанка, каждый пятый предприниматель считает этот кризис самым трудным с 2008 года. При этом мерами господдержки воспользовались около 20% – большинство просто не попали в перечень отраслей, которым полагалась помощь.**

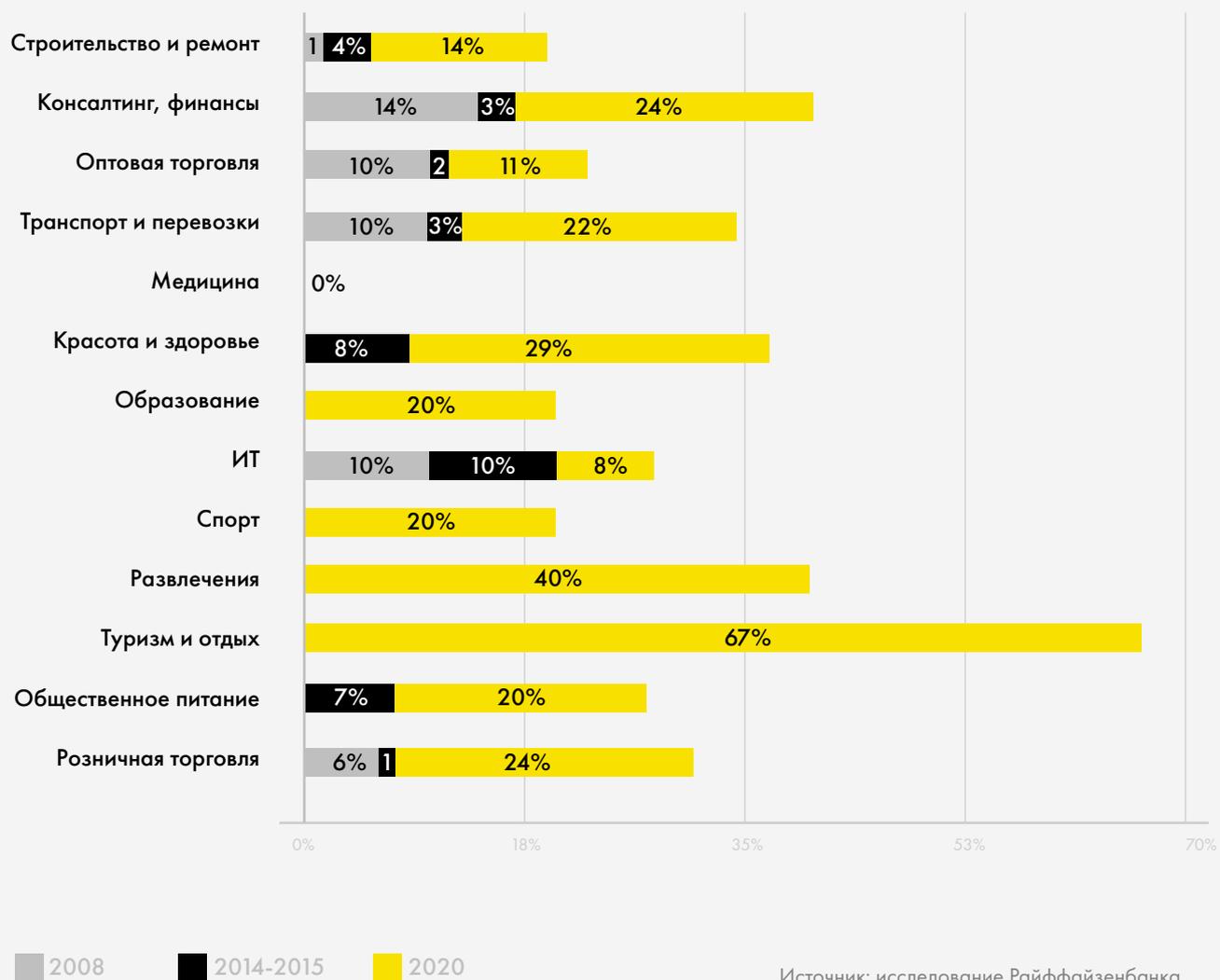
Тем не менее бизнесу удалось пройти период повышенной турбулентности. Кто-то смог сократить издержки, перевести процессы в цифру или сократить обороты за счет уникальной бизнес-модели. Другие создавали проекты, отвечающие на новые клиентские боли.

## **1. Нестандартный кризис: как малый бизнес прошел весну-2020**

Каждый пятый владелец бизнеса назвал весну 2020 года самым сложным кризисом за последние 12 лет. В этот момент их бизнес оказался на грани закрытия, показало исследование Райффайзенбанка. В 2014-2015 гг. и в 2008 году в таком положении оказались только 2% и 5% предпринимателей соответственно.

Согласно данным опроса, в 2020 году кризис сильнее всего ощутили такие отрасли, как туризм, развлечения, красота и здоровье и общепит. В меньшей степени пострадали оптовая и розничная торговля. А меньше всего изменения в экономике коснулись ИТ – эта отрасль была под ударом в 2008-м и 2014-2015 гг. При этом для предприятий в сфере медицины ни один из кризисов не был разрушительным.

## Максимальная оценка сложности кризиса для разных отраслей



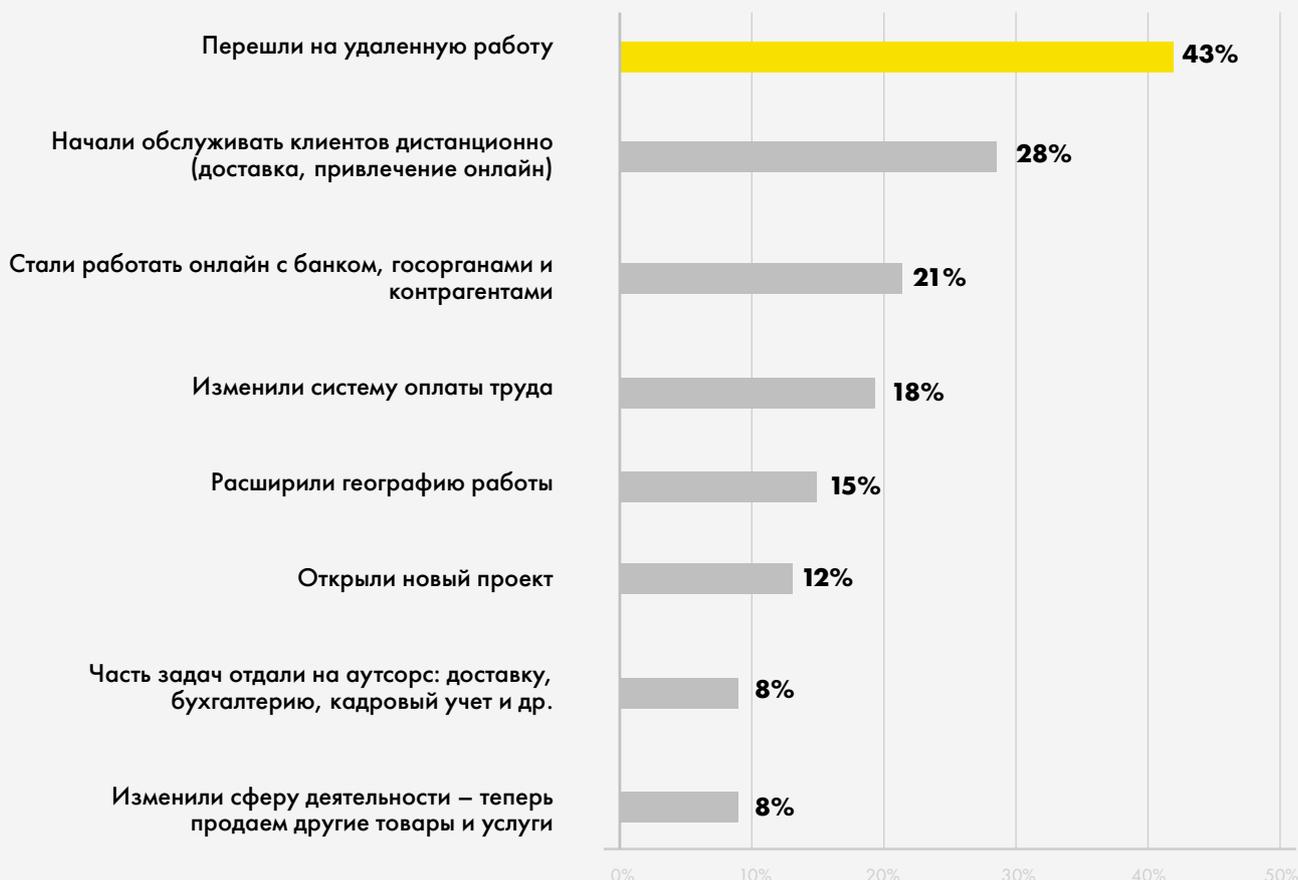
Источник: исследование Райффайзенбанка



## 1.1 Правила адаптации: уходим в онлайн, чтобы оставаться рядом

Универсальным рецептом для бизнеса стал переход в цифровые каналы: удаленка, работа с клиентами, банком и госорганами практически полностью перешла в онлайн.

### Как Ваш бизнес адаптировался к новым условиям?



Источник: исследование Райффайзенбанка



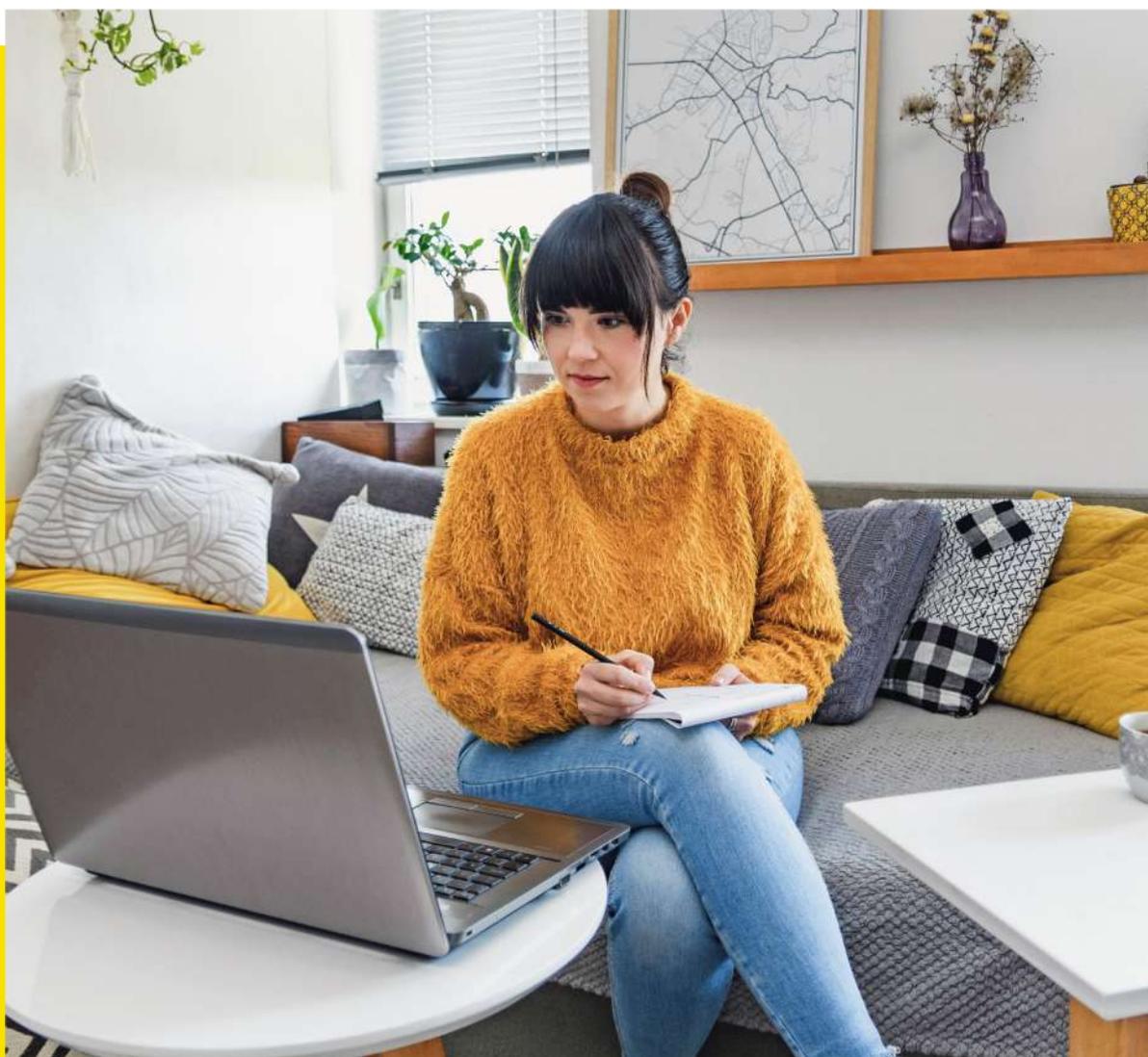
«До начала пандемии у нас был оффлайн-бизнес: мы обучали детей от 6 до 17 лет созданию сайтов, мультимедиа и приложений. Дети программировали и учились цифровым навыкам, основным форматом была оффлайн-работа в группах. В пандемию эта модель уже не работала, и мы приняли решение перейти в онлайн, – рассказала основательница Кодабра, выпускница Стартап Академии СКОЛКОВО Дарья Абрамова. – В процессе перехода из оффлайн в онлайн мы потеряли до 90% выручки. Многие клиенты отсеивались, потому что не верили, что онлайн-обучение будет эффективным. Но клиенты, которые выбрали эту модель, остались довольны. После снятия ограничений мы не стали выходить обратно в оффлайн, остались в онлайн, потому что увидели, что новая модель работает лучше, и нашли новую ценность для продукта. За три месяца мы вышли на ту же прибыль, что и до пандемии, но при этом маржинальность выросла на 10%».

**Однако сам процесс перехода был непростым – он потребовал пересмотра системы оплаты труда и целевой аудитории продукта, что в итоге изменило саму его ценность.**



«...»

«У нас снизился средний чек, изменилось время занятий и поменялся возраст учеников – мы стали ориентироваться на детей от 8 до 17 лет. А после этого изменилась и сама ценность продукта. Мы поняли, что продаем не только навыки программирования, а возможность расширения кругозора, когда в одной онлайн группе учатся дети из разных городов и стран. У нас стало много студентов из Франции, Германии, Великобритании. При этом ученики гораздо больше узнают о мире – в оффлайне это было невозможно. Целевая аудитория поменялась вслед за ценностью продукта – кто-то не был готов перейти в онлайн, кто-то, наоборот, впервые получил доступ к Кодабре», – добавила Дарья Абрамова.

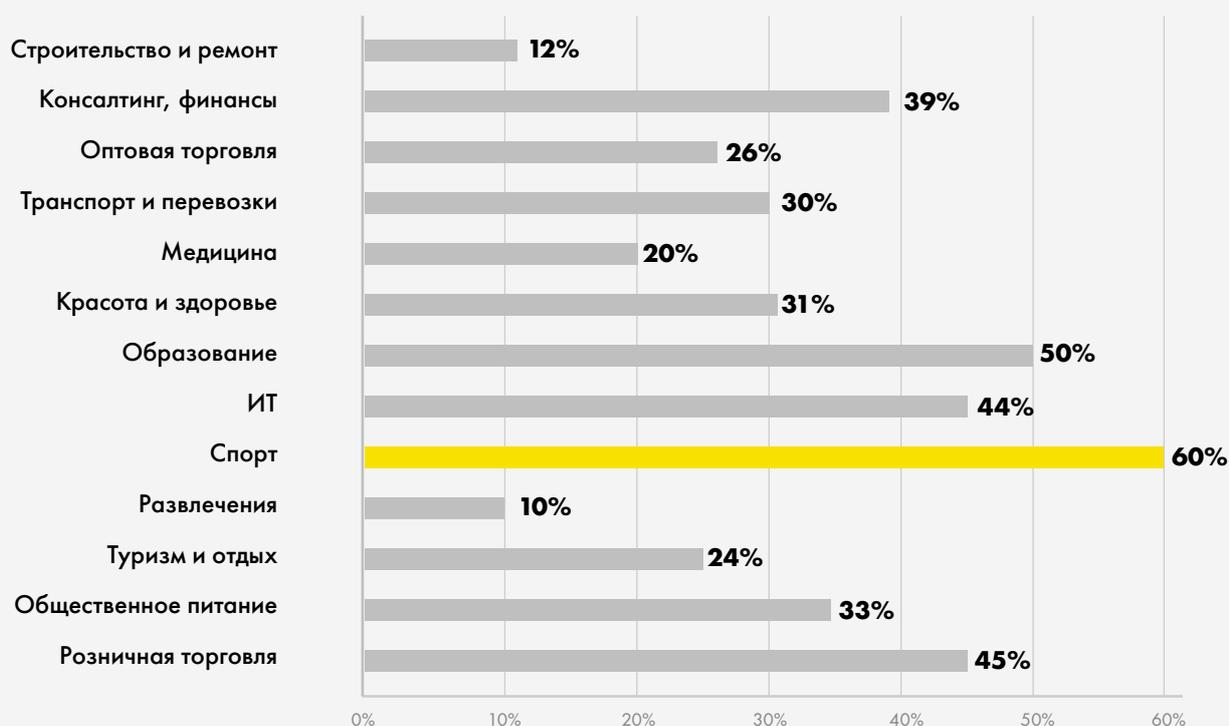


## 1.2 Режим гибернации: когда полный онлайн невозможен

Как себя чувствовал тот или иной бизнес во время изоляции и пандемии, напрямую зависело от цифровизации или цифровой трансформации, которую компании уже имели или провели, поясняет Виталий Полехин, президент международной организации инвесторов INVESTORO, ведущий преподаватель инвестиционного режима Стартап Академии СКОЛКОВО. Если обычно в кризисы классическим пониманием кризисо-защищенного бизнеса был ресторан или продуктовый магазин, так как люди всегда будут есть, при этом низкого ценового сегмента, ведь у людей становится меньше денег, то сейчас к этому добавляется возможность заказа онлайн, быстрой доставки, а лучше и потребления онлайн, добавил эксперт. Так, самым удачным решением ресторанов, например, был вывод кухни только для работы на доставку и расширения каналов сбыта за счет сотрудничества с агрегаторами доставки еды.

**Быстрее всего в цифровые каналы в работе с клиентами и партнерами уходили консалтинг, спорт, рестораны и туристические компании. Однако ресторанный бизнес не может полностью перейти в онлайн – физическое производство, вопрос поставок и доставки заказов клиентам требуют непосредственного участия людей. Чтобы быть доступными для клиента во время локдауна, недостаточно просто отвезти заказ – работа с командой, прямой диалог с клиентами и ощущение сопричастности стали добавленной стоимостью, которую создавал малый бизнес весной 2020 года в Москве.**

### Начали обслуживать клиентов дистанционно



Источник: исследование Райффайзенбанка



«Delicatessen работает в Москве с 2010 года, проект успешен и окупился уже в первый год. В середине марта 2020 года мы почувствовали перемены – поток клиентов снижался, обороты падали. Доставку мы начали делать достаточно быстро, уже 17 марта – тестовые заказы. Параллельно с помощью друзей делали лендинг и настраивали систему платежей. Мы сразу отказались от работы с агрегаторами из-за высокой комиссии и постоплатной системы. Мы никогда не работали в кредит и со своими поставщиками всегда расплачивались сразу, и, думаю, именно это помогло бизнесу пройти весну этого года.

Кроме подготовки лендинга, нам нужно было изменить систему оплаты труда и договориться с командой. Локдаун застал меня не в Москве, я не мог экстренно вернуться. В это время команда доставляла заказы в довольно мрачном, опустевшем городе, и это не только труд, но и поступок. Благодаря этому мы быстро вышли на безубыточность: платили зарплату, закупали продукты, доставляли заказы. Кроме того, нам временно сделали скидку на аренду, но к осени мы вернулись к привычным ценам.

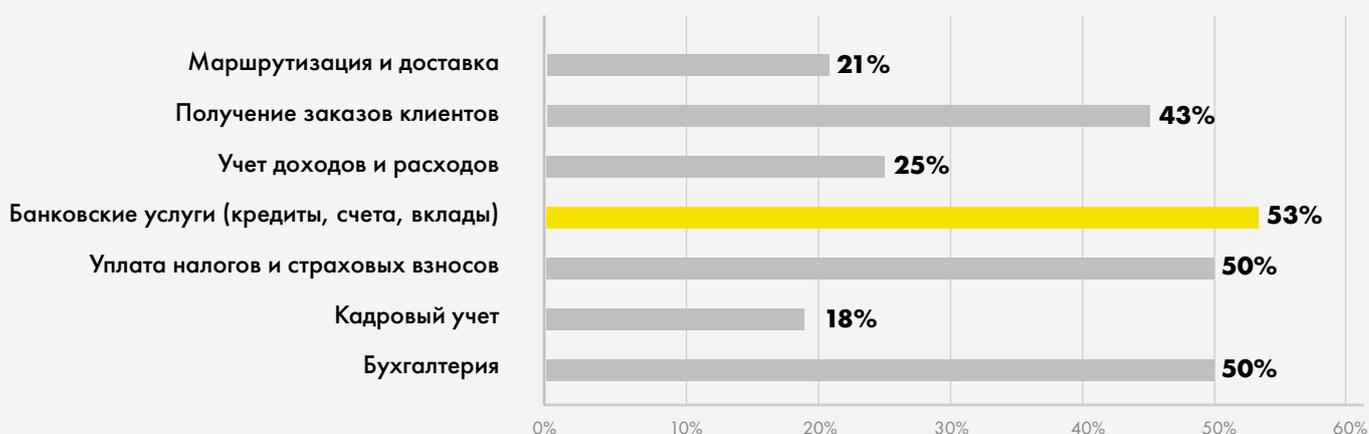
Но было еще кое-что – наша бизнес-модель может показаться несовременной, но она оказалась удобной для прохождения такого типа кризиса. Дело в том, что мы не использовали заемные средства, расплачивались с поставщиками сразу и поэтому имели минимальные постоянные расходы. Это можно назвать гибернацией – при снижении оборотов, мы смогли пропорционально снизить издержки», – отметил совладелец Delicatessen Евгений Самолётов.



## 1.3 Что, кроме сервиса: онлайн-задачи бизнеса и их решение

Процессы, которые не коснулись клиентов, тоже требовалось перевести в онлайн. Чаще всего это были такие задачи, как бухгалтерский учет и уплата налогов и других взносов в бюджет. Также активно переводили в онлайн систему получения заказов от клиентов и маршрутизацию. Каждый третий владелец бизнеса смог сэкономить благодаря использованию цифровых решений, показало исследование Райффайзенбанка.

### Какие задачи Вы стали решать онлайн / с помощью цифровых сервисов?



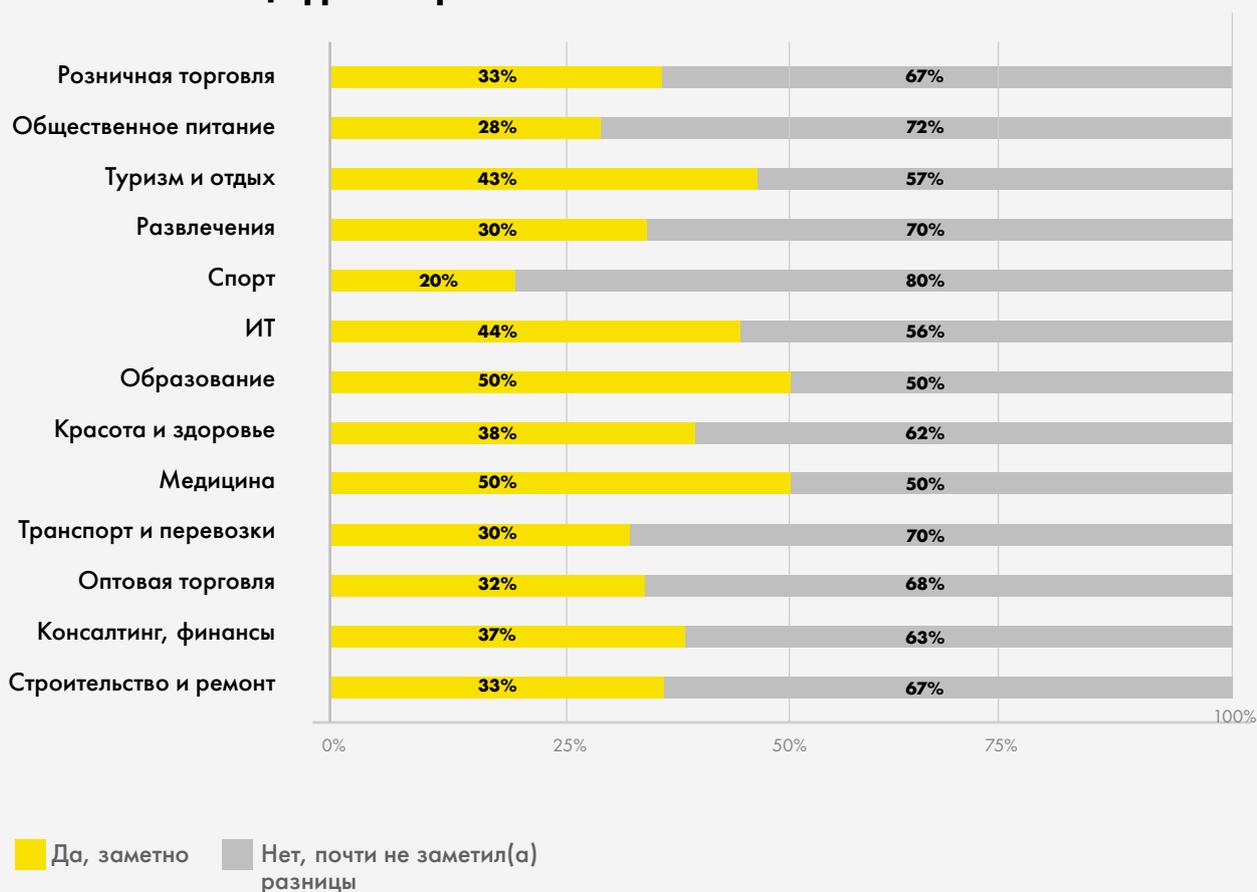
Источник: исследование Райффайзенбанка



«Бухучет и сопутствующая документация – объемные задачи, которые отнимают до 10 часов каждую неделю. А время – это важный ресурс, особенно в кризисной ситуации. Микро бизнес зачастую не берет бухгалтера в штат, но даже при его наличии есть риск пропустить платеж, неправильно составить отчет, перепутать дату и в итоге получить штраф и пени. Кроме того, весной 2020 года вопрос физической безопасности был центральным – лишний раз идти в налоговую или банк хотелось не всем. Это привело к тому, что предприниматели стали активнее использовать цифровые каналы работы с банками. Мы увидели рост популярности мобильного банка, онлайн-бухгалтерии и дистанционного заказа документов. Это все простые способы быстро наладить работу своего бизнеса, и при этом уделять минимум времени рутине», – отметил Денис Скоков, руководитель управления по работе с малым бизнесом Райффайзенбанка.

Перевод на аутсорсинг всего, что не является основной компетенцией бизнеса – необходимое условие, а удаленная работа распределенных команд – новый тренд, который помогает быть эффективным, нанимать лучших в разных регионах, считает Виталий Полехин, президент международной организации инвесторов INVESTORO, ведущий преподаватель инвестиционного режима Стартап Академии СКОЛКОВО. **Сильнее всего сократить издержки благодаря цифровым решениям смогли компании из таких секторов, как образование, медицина, ИТ и туризм.**

### Цифровые решения помогли Вам сэкономить?

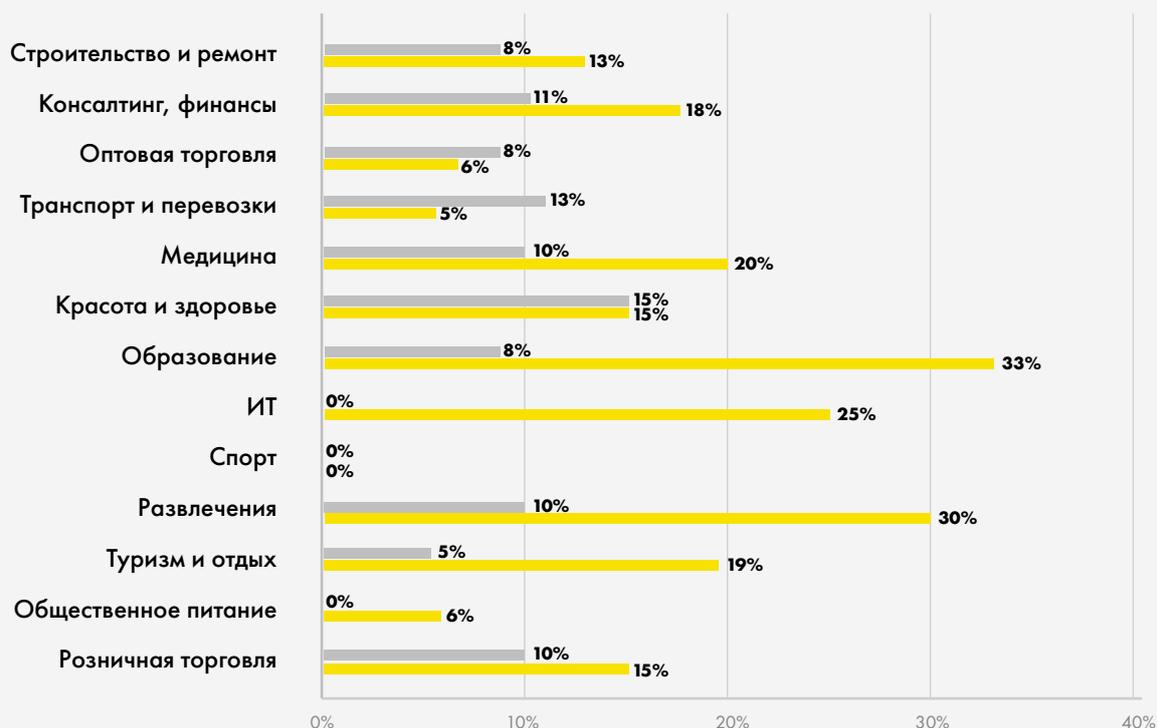


Источник: исследование Райффайзенбанка

## 1.3 Достигли смены парадигмы: новый проект как точка роста

**Радикально менять сферу деятельности пришлось компаниям из таких секторов, как транспорт, красота и здоровье, а также развлечения и консалтинг. Предприниматели, работающие в сфере образования и туризма, открывали новые проекты. Очный формат работы стал не только не востребованным, но и невозможным на достаточно долгий период – поэтому вопрос поиска новых ниш на рынке стоял остро.**

## Как ваш бизнес адаптировался к новым условиям?



Изменили сферу деятельности – теперь продаем другие товары и услуги

Открыли новый проект

Источник: исследование Райффайзенбанка



Малый бизнес в сфере развлечений не всегда может перейти в онлайн-режим. Так, проект Fotozona Lab, который производит фотозоны для праздников и культурных мероприятий, в один момент потерял контракты на 1.5 млн рублей. Потребовались быстрые решения, чтобы бизнес не остановился, рассказывает основатель проекта Иракий Наскидов. Сначала он вместе с партнером организовал пошив и продажу масок, что помогло покрыть текущие расходы. Но был запрос на стратегический проект и поиск новой ниши. Так появилась идея развивать в России рор-уп магазины – торговые точки для малого бизнеса, которые не требуют больших затрат.



«Основная гипотеза звучала так – в период кризиса из-за пандемии именно мобильный магазин способен стать адекватным ответом рынку. Малый бизнес часто не может выбраться в физический ритейл из-за высокого порога входа. А теперь к этому фактору добавился и страх закрытия точек продаж. Поэтому формат pop-up стал актуальным. Не нужно строить магазин, монтаж и демонтаж занимает 8 часов. В случае локдауна расходы на физическую сеть можно урезать до нуля. То же самое, если просто не угадали с локацией – магазин можно просто перевести в другое место», – пояснил Ираклий Наскидов.

**В ходе глубинных интервью выяснилось, что малый бизнес ищет «таблетку от всего».**

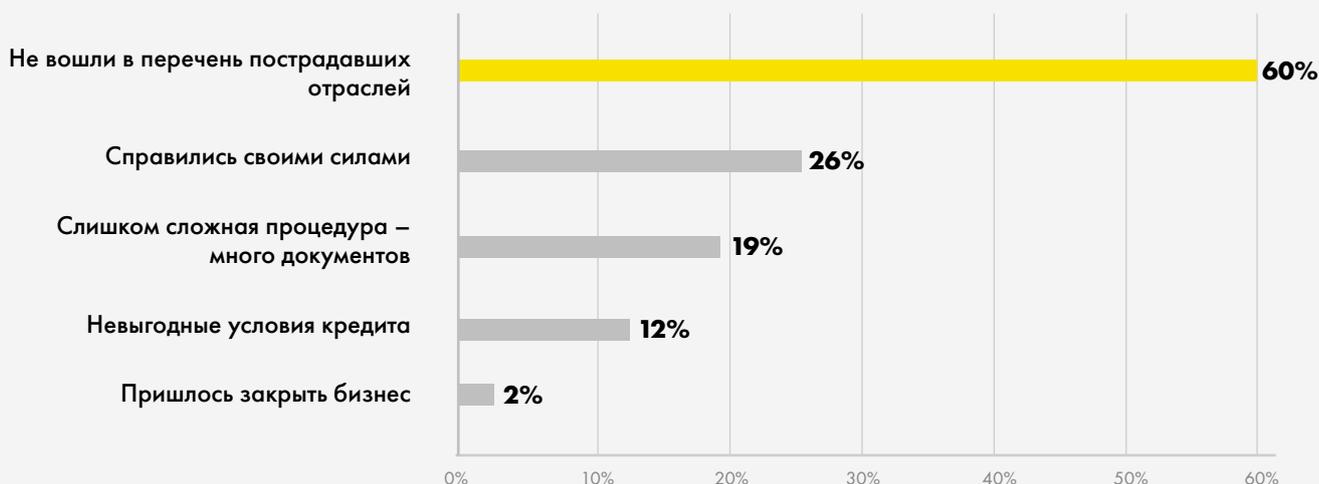
«То есть нужно не просто предложить дизайн магазина, а спроектировать товарную матрицу, смоделировать экономику, сделать бизнес-план и дизайн. И обязательно договориться с торговым центром. А еще провести эквайринг и нанять/обучить продавцов, придумать, как вести операционку. Малый бизнес мыслит не категориями инвестиций, а категориями трат. Играет, чтобы не проиграть. Поэтому предложение должно быть свехубедительным (особенно сейчас), чтобы люди решились вкладывать 700 тыс. рублей в открытие магазина. И самым сложным звеном в этой цепочке стали торговые центры, которые относятся к малому бизнесу, мягко говоря, прохладно. Но их можно понять – высокая долговая нагрузка, у многих валютные кредиты», – добавил Ираклий Наскидов.

## 2. Точка опоры: что делать дальше

### 2.1 Кредиты и не только: воспользоваться помощью и вернуться в график

По данным исследования Райффайзенбанка, каждый пятый предприниматель воспользовался мерами господдержки. Еще 25% планировали, но по разным причинам не смогли этого сделать, и большинство из них работали в отраслях, которые поддержка не полагалась. Однако были и другие причины – например, сложные процедуры или невыгодные условия программ.

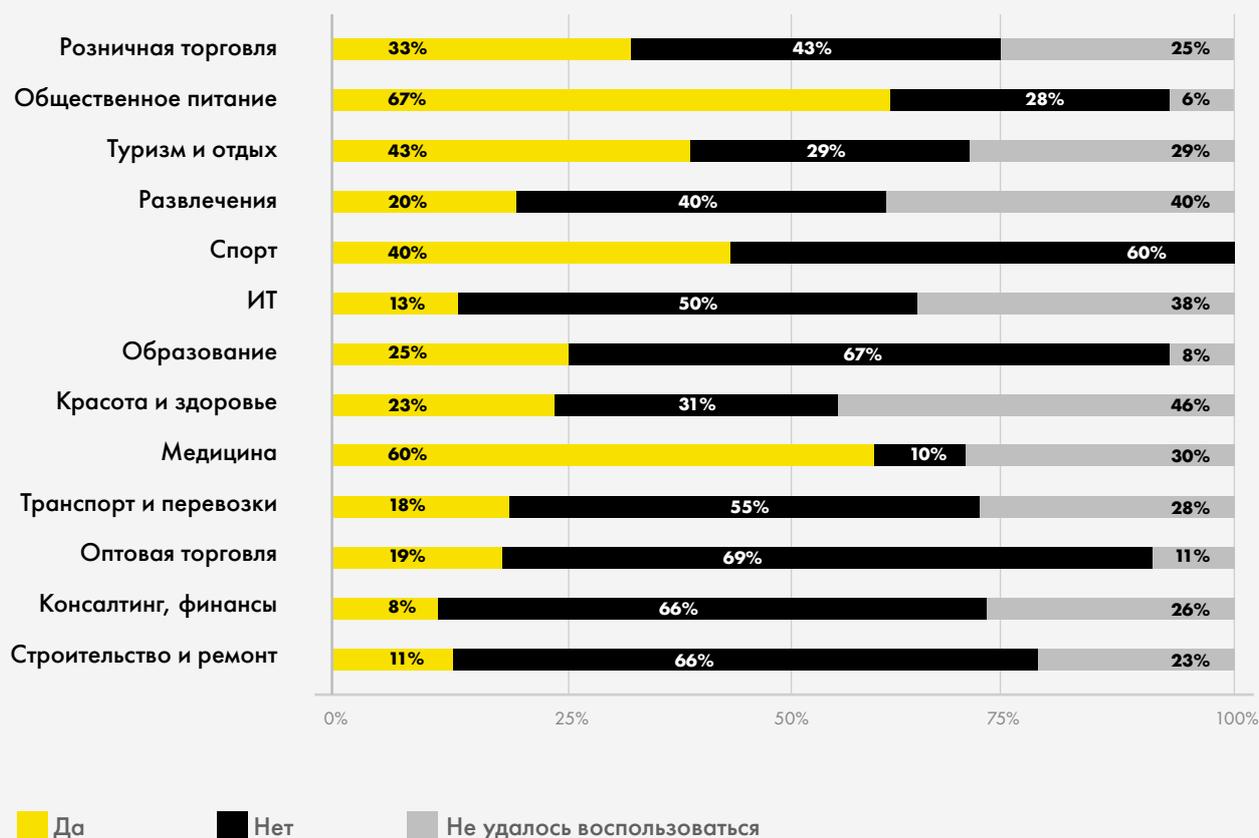
#### Почему вы не смогли воспользоваться мерами господдержки?



Источник: исследование Райффайзенбанка

**Чаще всего господдержкой пользовались общепит, медицина, спорт и туризм. А меньше всего – консалтинговые и финансовые компании, строительный бизнес и ИТ.**

## Вы пользовались мерами господдержки для бизнеса?



Источник: исследование Райффайзенбанка

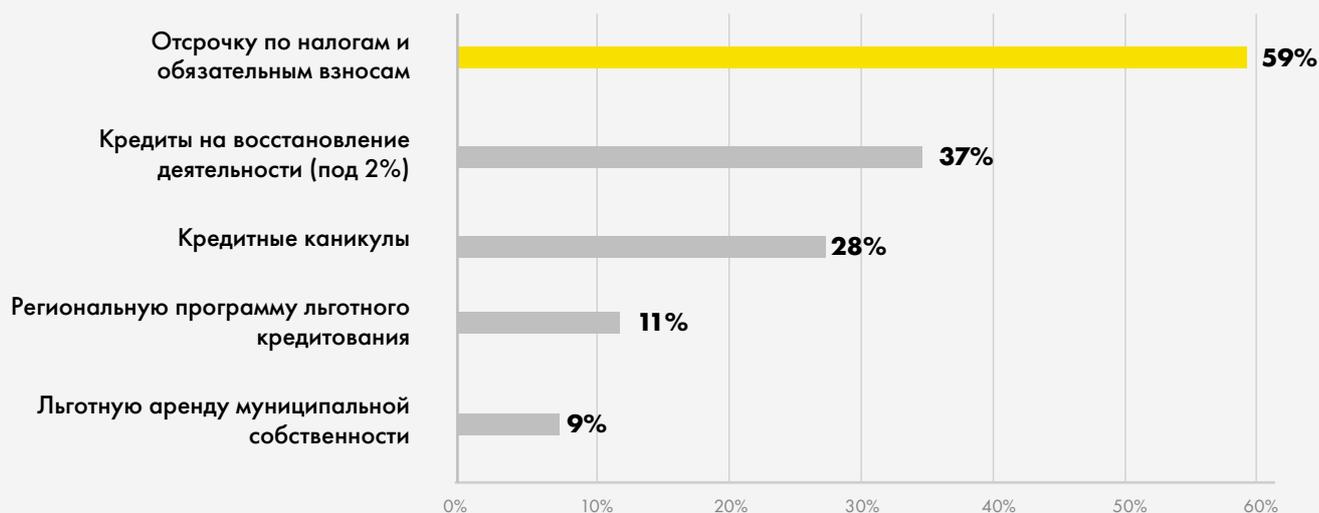




«На наш взгляд, больше всего бизнес нуждается в кредитной поддержке. Это и отсрочки по платежам, и льготное финансирование для восстановления деятельности, и кредиты на дальнейшее развитие. Мы участвуем в госпрограммах – в федеральных и региональных. И мы обсуждали сложившуюся ситуацию с клиентами, изучали их планы по восстановлению работы. Для многих крайне важно было сохранить команду, внедрить цифровые решения в повседневный бизнес», – пояснил Денис Скоков, руководитель управления по работе с малым бизнесом Райффайзенбанка.

**Самыми популярными продуктами из государственного пакета поддержки для бизнеса стали отсрочка по налогам, кредитные каникулы и займы на восстановление деятельности после карантина.**

### Какие меры поддержки для бизнеса вы использовали?



Источник: исследование Райффайзенбанка

При этом многие предприниматели вернулись к привычному графику платежей после отсрочки, показало исследование. Так ответили 60% опрошенных владельцев бизнеса. Еще 30% пока пользуются каникулами. Проблемы с платежами есть примерно у 6%, и столько же компаний смогли вернуться в график досрочно. **При этом предприниматели говорят, что при появлении трудностей стараются договориться с банком.**

## 2.2 Anti crisis kit: что нужно предпринимателю, чтобы пройти кризис

Работа малого бизнеса всегда связана с высокой неопределенностью и не подразумевает долгосрочного планирования. Владельцы проектов обычно проходят ни один кризис. Однако навыки, полученные в 2008-м или 2014-м году оказались мало применимы к реальности 2020 года. В то же время, есть набор качеств навыков, которые бизнес считает ключевыми.

**Опрошенные Райффайзенбанком владельцы бизнеса назвали главным условием успешного прохождения кризиса умение сохранить команду. На втором месте опыт сокращения издержек. А автоматизация процессов оказалась в самом конце списка навыков антикризисного менеджера.**

### Какие навыки владельца бизнеса вы считаете наиболее важными для успешного прохождения кризиса?



Источник: исследование Райффайзенбанка



Однако автоматизация процессов – это новая реальность, считает Виталий Полехин. Не принимать ее, надеясь что все вернется и станет как было, главная ошибка тех, кто решил пережить первую волну не адаптируясь. Текущая ситуация еще больше усилит цифровизацию услуг: всего лишь за месяц происходят процессы, которые могли занять годы, пояснил эксперт. Адаптируйся или умри, цифровизируйся или умри – будет ярким определением текущего времени в будущем при оценке любого бизнеса, резюмировал Виталий Полехин.

## 2.3 Перспектива 2021: что было дальше

Обычно кризис затрагивает большинство секторов одновременно. Текущая ситуация пандемии и изоляции четко разделила тех, кто больше цифровизован и автоматизирован, и тех, кто меньше был готов к ситуации, отметил Виталий Полехин, президент международной организации инвесторов INVESTORO, ведущий преподаватель инвестиционного режима Стартап Академии СКОЛКОВО. Кто-то случайно оказался подготовлен, так как вкладывал в цифровизацию и автоматизацию для повышения эффективности и снижения затрат в долгосрочной перспективе. Кто-то быстро адаптировался, не стал надеяться на то, что все скоро закончится и смог быстрее восстановиться, и сейчас пожинает плоды своих решений, в момент новой волны пандемии и связанных с ней ограничений, пояснил эксперт.

**Малый бизнес по-прежнему работает в условиях высокой неопределенности – бизнес-среда существенно изменилась. Однако 40% предпринимателей рассчитывают восстановить обороты до докризисного уровня уже в 2021 году.**



«...»



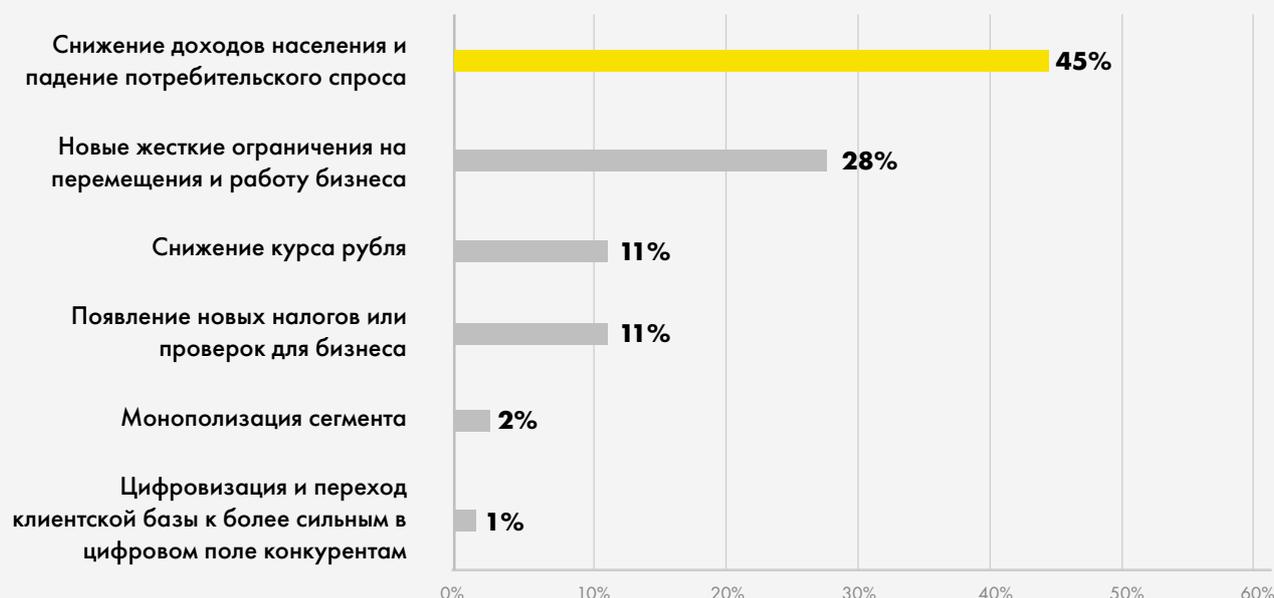
«Этой весной, кроме собственно доставки, мы предлагали клиентам фьючерсы – на выдержанный стейк или просто на обед, – рассказал совладелец Delicatessen Евгений Самолётов. – Для этой акции мы использовали бумагу ручной работы с семенами цветов. И говорили «если мы не вывезем, посадите их на нашей могилке». Весну 2020 года мы вывезли. Но начинается новая бизнес-реальность, которую нам еще предстоит изучить».



Многие предприниматели настроены не слишком оптимистично, считает со-основатель Ropurmarket Ираклий Наскидов. «Все производители одежды, обуви, аксессуаров страшно напуганы. Денег нет у 90%, 9 из 10 предпринимателей сократили расходы, треть закрыли даже шоурумы. Оставшиеся 10% крайне скептически смотрят на рынок и опасаются второй волны коронавируса. Однако я оптимистично настроен на перспективу – минимум треть малых предприятий хотели бы выйти в розницу и готовы платить за концепцию рор-уп магазина», – добавляет он.

**Главным риском 2021 года владельцы бизнеса называют снижение доходов населения и падение потребительского спроса – так ответили 45% участников опроса Райффайзенбанка.** Практически каждый третий опасается новых жестких ограничений, связанных с распространением коронавируса. При этом не важно, насколько бизнес цифровизован, считает Виталий Полехин. По его мнению, общее снижение покупательской способности населения отразится на всех бизнесах и секторах.

### Какой главный риск вы видите для своего бизнеса в 2020 и 2021 гг.?



Источник: исследование Райффайзенбанка

