



**ПОПОВ
ЕВГЕНИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ**

генеральный директор Kantar,
исполнительный секретарь Ассоциации ОИРОМ*

О КРИЗИСАХ, ДЕЛОВОМ КЛИМАТЕ И ГОСПОДДЕРЖКЕ: ИЗ ЖИЗНИ ОДНОЙ АССОЦИАЦИИ

Про бизнес и кризисы

Как показывает история крупных кризисов, они серьезным образом изменяют бизнес, его структуру и культуру. Вспомним, как в 98-м году кардинально поменялся ландшафт игроков на рынке, многие западные компании не пережили кризис и ушли, остались самые крупные, прошел большой передел собственности и открылась дорога местному бизнесу, российскому.

Кризис 2008 года, по сути, был нужен. Он послужил толчком к изменению бизнеса в принципе. После «жирных» нулевых, где было всем хорошо, он стал первой мощной встряской, заставив бизнесы думать про оптимизацию и эффективность, искать совместные решения и точки соприкосновения. И это ярко проявилось в работе бизнес-ассоциаций. Если до 2008 г. ОИРОМ был скорее дискуссионным клубом, то после 2009 г. возникли разговоры о стандартах, о репутации. Пришло понимание, что в бизнесе могут быть партнерство и общие цели, что новая реальность бывает неожиданной, не в России придуманной, но с глобальным влиянием на всех. Мы начали понимать, что живем не в вакууме, стали появляться новые социальные сети, менялось медийное пространство. Активность стала публичной вне зависимости от того, хотел ты этого или нет.

В 2008—2012 годах, когда была оттепель в деловом климате, мы со всеми дружили, активно использовали западный опыт. Пошла волна слияний и поглощений, очень заметная на рынке профессиональных услуг, пришла глобализация. За эти

* ОИРОМ — российская профессиональная ассоциация, объединяющая исследователей рынка и общественно-го мнения.

четыре-пять лет сформировался ландшафт, который стал нормальной стартовой площадкой для развития бизнеса.

Со всеми следующими событиями — санкциями, усилением роли государства — возросла роль ассоциаций во всех сферах. Мнение бизнеса стало легче доносить не индивидуально, а коллективно. Ассоциации превратились в хороший источник информации и знаний для своих участников, они начали выполнять образовательную функцию через разные образовательные программы, содействовать решению конкретных проблем, например обеспечению безопасности персональных данных. Появились попытки влиять на регулирование работы по тендерам и госконтрактам.

Накануне нового, пандемического кризиса 2020 г., мы смотрели на государство, как на демиурга в отношении к бизнесу, который может помочь, а может проигнорировать. У всех была консервативно-пессимистическая позиция, в том числе основанная на опыте переживания предыдущих кризисов. Ее суть проста — когда происходит что-то глобальное, масштабное, влияющее на бизнес, надо готовиться к худшему. Опыт ОИРОМ с попыткой получить господдержку во время пандемии подтвердил, что сегодня действительно все зависит от того, насколько ты важен и стратегически интересен государству. В апреле наша ассоциация при поддержке большого числа не входящих в нее компаний обратилась к Правительству с просьбой включить исследовательскую отрасль по кодам ОКВЭД в список пострадавших отраслей. Дело закончилось ничем, поддержки мы не получили. Возможно, потому что отрасль не очень большая, возможно, потому что наши компании преимущественно работают на коммерческих контрактах с частными клиентами и государство положило на «руку рынка»: пусть он покажет, насколько отрасль важна для экономики России в целом. Так или иначе, по итогам 2020 года Ассоциация не зафиксировала падения оборотов входящих в нее компаний, так что, возможно, государство оказалось право, не поддержав нас 😊

По итогам проживания кризиса-2020 главным для руководителей бизнеса стал банальный на первый взгляд вывод, что люди — это главный актив бизнеса. Кризис закончится, а люди останутся и будут помнить, как к ним компания относилась и как она заставила их себя чувствовать. Есть известный постулат: ты можешь забыть, что я тебе сказал, ты можешь забыть, как я на тебя посмотрел, но ты никогда не забудешь, как я тебя заставил себя почувствовать. Выросла значимость разных действий в поддержку потребностей сотрудников — больше времени провести дома, потребность онлайн-обучения или потребность в свободе. Компании стали пересматривать и актуализировать соцпакеты, условно, вместо медицинской страховки в ближайшей к офису клинике предложить сервис телемедицины. Или

вместо оплаты мобильной связи купить всем расширенную подписку на Zoom. Принципиально важен обмен такими идеями между компаниями-конкурентами, это создает более здоровую бизнес-среду. Пандемия сделала все компании более социально ответственными, это новые нормы в отношении к людям, они будут развиваться и укрепляться. И это новая важная тема для бизнес-ассоциаций — искать общие точки, которые не касаются конкурентной борьбы, обмениваться опытом.

Безусловно, в выживании бизнеса в период пандемии ключевым оказался фактор цифровой трансформации. И здесь никакая ассоциация или обмен добротой основному бизнесу не поможет. Мы проводили опрос в апреле — мае 2020 года¹ про то, кто выживет в кризис и как должен выглядеть профиль компании после кризиса. Если компания смогла быстро обеспечить высокий уровень цифровизации или была к этому готова, если быстро перевела всех на удаленку, если менеджеры понимают, что такое антикризисное управление, если компания быстро адаптировала свои цены под ситуацию, клиентов слышала хорошо — у этих компаний сейчас все хорошо. Теперь надо анализировать и аккумулировать знания об этих практиках, потому что это часть современной истории бизнеса и жизни общества. Донесение этих универсальных принципов в виде историй успеха, чтобы они вошли в учебник — это, может быть, функция отдельной крупной компании (условно, «Яндекса» или Mail.ru Group). Либо это может быть обобщенная индустриальная практика ассоциации, которая делится ею со своими членами и дальше с рынком через индустриальные события.

Про государственную поддержку бизнеса

В отношениях бизнеса и государства в России есть несколько специфических особенностей.

Сегодня любой возможный сценарий, инициатива рассматривается государством через призму возможной угрозы, презумпции виновности бизнеса. Вот пример с вознаграждением респондентов за участие в опросе — мы обязаны подать сведения в налоговую инспекцию, что человек получил от нас подарок стоимостью не выше 4 тысяч рублей, а если превышающей, то мы должны его предупредить, что он должен будет заплатить с этого подоходный налог. Понятно, зачем это сделано, но государство, упрощая жизнь себе, осложняет жизнь субъектам экономики. И ассоциации должны объяснять государству, что компании «не верблюды», что на самом деле государство могло бы помочь в развитии какой-то конкретной

¹ Опрос среди представителей крупного, среднего и малого бизнеса образовательных и научных учреждений, принимавших участие в конференции SAP NOW, апрель 2020.

отрасли, проанализировав ее специфику и не меняя общей идеи регулирования. Часто желание запретить мешает нормальному развитию событий.

У А. Ю. Чепуренко² есть очень важный тезис о неверном целеполагании при выработке мер господдержки бизнеса. Государство ставит цели в режиме «догнать и перегнать», где важно абсолютное значение. Очень простой пример: ты приезжаешь в автосалон, твоей машине делают ТО, меняют масло, колодки, потом к тебе приходит менеджер и говорит: «Вам позвонит наш центр по работе с клиентами, задаст вопросы, оцените меня, пожалуйста, на 10 по десятибалльной шкале». Почему им важно это? Чтобы бонус свой получить. Но это никак не связано с тем, что он работать будет лучше. И учителя, опираясь на подобные критерии эффективности, не начнут лучше учить, полиция не будет лучше раскрывать преступления, а налоговая — обеспечивать условия для роста малого и среднего бизнеса. Когда метрика становится целью, она теряет свое значение как метрика, ты не смотришь на цифру, чтобы на ее основании делать выводы о качестве работы, есть только необходимость ее увеличить. KPI господдержки нужно ставить не на то, чтобы достичь определенного параметра, а на то, какой процесс и как должен измениться, чтобы вести к его достижению.

Например, нет ничего проще для налоговой, как зарегистрировать всех подряд, но при этом государство не стимулирует выходить из серой зоны людей, которые занимаются репетиторством, носки через Instagram продают. Налоговая хочет отчитаться президенту, что их цифра растет, а народ не спешит регистрироваться, потому что не создано условий для того, чтобы этот переход произошел и был выгоден для бизнеса. Предприниматели начинают думать о том, как не заплатить государству лишнего, вместо того чтобы думать, как заработать больше денег — их целеполагание тоже меняется.



Из открытых источников

Еще прекрасный пример про экономические зоны. Мы рассматривали возможность соответствия Kantar TNS критериям резидентства в «Сколково», чтобы получить льготы по ЕСН, по налогу на прибыль. Это помогло бы нам повысить конкурентоспособность, привлечь больше денег от клиентов в бизнес, мы будем расти, создадим рабочие места, арендуем пустующие площади и т. д. Но при этом есть ограничения по обороту, например, в миллиард рублей или в 300 миллионов рублей прибыли. Но если компания на пороге этого миллиарда, то налоговая

² См. А. Ю. Чепуренко. О перезагрузке политики господдержки МСП с учетом уроков прошлого // Социодиггер. 2021. Т. 1. Вып. 6: Бизнес. Предпринимательство. Деловой климат. См. стр. 46.

льгота важна, чтобы качественный скачок сделать в объеме и в развитии, а получается так, что государство стимулирует развиваться только до этого предела.

Как сделать 20, если сейчас 10 — вот такой процесс должен занимать государство. Понимать, где оно должно помочь расширить границы, снять барьеры, отказаться от избыточных регуляторных нормативов (СЭС, пожарники и т. д.).

И неслучайно данные опросов показывают, что доля людей, которые не хотят иметь свой бизнес, быть предпринимателем, выросла с 49% в 1991 г. до 63% в 2019 г.³ В 90-х не было культуры частной собственности, и как только разрешили сделать кооперативы, все сразу их попробовали сделать, зарабатывая деньги. А сейчас есть понимание, что бизнес-история будет сложной из-за регуляторной истории с государством, что бюрократия, высокие налоги. Когда две трети населения считают, что бизнес честно нельзя вести или почти нельзя, это показатель, который нужно анализировать.

Здесь я тоже вижу важное направление работы для бизнес-ассоциаций. Они должны стать носителем экспертного знания про все многообразие бизнесов и транслировать его государству, вырабатывать на этой почве предложения, которые могли бы приносить пользу членам ассоциации, а через них — всему бизнесу.

³ Данные опубликованы в аналитическом обзоре «Предпринимательство в России: отношение россиян, барьеры» 20.02.2019 на сайте ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/predprinimatelstvo-v-rossii-otnoshenie-rossiyan-barery>.