

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

ПРОГРАММА ДЕЙСТВИЙ
ДЛЯ КАЖДОЙ КОМПАНИИ
НА БЛИЖАЙШИЕ МЕСЯЦЫ —
В ИНТЕРВЬЮ ИРМГАРД
ГЛАСМАХЕР ИЗ ACCENTURE / 5
ОПЕРАЦИОННАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВМЕСТО
СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА / 6
СЕКРЕТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ
НЕМЕЦКОГО АВТОПРОМА / 10
КАК ПРОМСВЯЗЬБАНК
ПОЧТИ В ДВА РАЗА УВЕЛИЧИЛ
СТОИМОСТЬ АКТИВОВ,
НЕ РАЗДУВ ШТАТ
СОТРУДНИКОВ? / 14



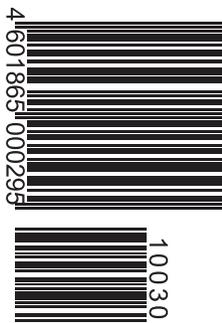
Понедельник, 30 июня 2014
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №30

Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE

accenture
High performance. Delivered.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
ВЫПУСКА



РЕКЛАМА

Accenture Strategy.

Мы прибавили технологии
к стратегиям. Но вы получите
эффект от их умножения.

реклама

High performance. Delivered.

>
accenturestrategy

Strategy | Digital | Technology | Operations



СВЕТЛАНА РАГИМОВА,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ
БИЗНЕСА»

УСКОЛЬЗАЮЩИЙ МОМЕНТ

Последние десять лет для компаний из всех отраслей были временем «накопления жира». Попадание в пресловутую «четверку» BRIC (Бразилия, Россия, Индия, Китай) было подобно выигрышу в лотерею. Высокая и постоянно растущая прибыль легко кружит голову. Со свалившимся с неба денежным призом кто-то умеет распорядиться правильно, а кто-то растрачивает все впустую. Главное здесь вовремя включить мозг, внимательно изучить, куда уходят деньги, и начать контролировать расходы. Следующий шаг — разумно инвестировать то, что еще осталось. Эта стратегия верна для любой российской компании сегодня. Время непрерывного роста экономики прошло, ожидаемый рост ВВП — 0,2–2,5%.

Экономика быстро оправилась от кризиса 2009 года, — компании не поменяли свои стратегии, продолжая инвестировать в рост и объемы бизнеса. Редкие из них озаботились переходом на эффективные бизнес-процессы. Во многих офисах до сих пор сотрудники перекладывают бумажки с места на место большую часть своего высокооплачиваемого времени, вместо того чтобы броситься на передовую к клиентам и зарабатывать для компании деньги. Производительность труда в РФ катастрофически низкая. Показатели эффективности отстают от общемировых. Сегодня откладывать эти вопросы уже некуда, иначе удача прежних лет рассыплется в прах.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide) «Повышение эффективности бизнеса»

Владимир Желонкин — президент ИД «Коммерсантъ»
Павел Филенков — генеральный директор ИД «Коммерсантъ»
Азер Мурсалиев — шеф-редактор ИД «Коммерсантъ»
Михаил Михайлин — редакционный директор ИД «Коммерсантъ»
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Павел Кассин — директор фотослужбы
Валерия Любимова — коммерческий директор ИД «Коммерсантъ»
Рекламная служба:
Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353
Алексей Харнас — руководитель службы «Издательский синдикат»
Светлана Рагимова — выпускающий редактор
Наталья Дашковская — редактор
Сергей Цомак — главный художник
Виктор Куликов — фоторедактор
Екатерина Бородулина — корректор
Адрес редакции: 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4.
Тел. (499) 943-9724/9774/9198

Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом».
Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-38790 от 29.01.2010

Типография: «Сканвек Аб».
Адрес: Корьяланкату 27, Коувола, Финляндия
Тираж: 75000. Цена свободная

Рисунок на обложке: Мария Заикина

ПРОДУКТИВНОСТЬ ВМЕСТО ЭКОНОМИИ

МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В РОССИИ ИЗМЕНИЛАСЬ, РОСТ ВВП ЗАМЕДЛИЛСЯ, РЕГУЛИРОВАНИЕ ВО МНОГИХ ОТРАСЛЯХ УЖЕСТОЧИЛОСЬ. ПОТРЕБИТЕЛИ СТАЛИ БОЛЕЕ ИСКУШЕННЫМИ И ТРЕБУЮТ КАЧЕСТВЕННОГО СЕРВИСА И ВНИМАНИЯ К ИХ ЖЕЛАНИЯМ. ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА В ТАКИХ УСЛОВИЯХ СЛЕДУЕТ ИСКАТЬ В ПОВЫШЕНИИ ПРОДУКТИВНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА. СВЕТЛАНА РАГИМОВА

Международный валютный фонд в апреле этого года понизил свои ожидания по росту российской экономики. Ведомство рассчитало, что экономика РФ в 2014 году вырастет на 0,2% (вместо 1,3%, как прогнозировалось ранее), а в 2015 году — на 1% (вместо 2,3%). Минэкономики также в прошлом году пересмотрело свои прогнозы в сторону понижения: ВВП в 2014 году прибавит 2,5% вместо запланированных 3,6%; в 2015 году — вырастет на 2,8%.

Кризис учит российских предпринимателей бизнес-культуре и осознанному ведению дел. Многие компании предприняли ряд шагов по сокращению издержек и выявлению статей расходов, на которых можно сэкономить. К сожалению, часто такие проекты начинаются с увольнения сотрудников. Это не только плохо сказывается на имидже компаний, демонстрирует низкую социальную ответственность, но и является во многих случаях стратегически опасным решением. Ведь дефицит профессиональных кадров в стране только растет, и, избавившись от части человеческого капитала сегодня, можно оказаться в ситуации, когда не хватит ресурсов для дальнейшего развития. Более правильная практика, как показывает

опыт успешных компаний и за рубежом, и в нашей стране, — работа над повышением эффективности и продуктивности как людей, так и капитала, процессов и всех составляющих бизнеса.

На инвестиционном форуме «ВТБ Капитала» под названием «Россия зовет!» в октябре прошлого года в Москве президент РФ Владимир Путин сказал: «Для России главный, узловых вызов — это низкая эффективность». Он пояснил, что такой показатель, как ВВП на душу населения в России, уровень потребления россиян сопоставимы с показателями в некоторых странах ЕС, однако Россия более чем в два раза уступает развитым странам по производительности труда. По его словам, рост эффективности должен изменить качество рынка труда и в целом структуру занятости. Чтобы добиться успеха в этой сфере, по заявлениям президента РФ, в ближайшие годы производительность труда в России должна расти на 5–6% в год — в два раза быстрее, чем сейчас.

В этом году правительство приняло план по увеличению производительности труда, в котором разработано четыре основных направления: создание стимулов и мо-

тиваций к новым высокопроизводительным рабочим местам; развитие кадрового потенциала; повышение эффективности работы госкомпаний по инновационному развитию; корректировка отраслевых и государственных программ. Но принятых мер недостаточно: необходимо конкретизировать отраслевые, корпоративные меры и практики повышения производительности труда.

ПРОЩАЙ, ЛЮБИТЬ НЕ ОБЕЩАЙ Правительство РФ, как и многие компании, стремится разными способами повышать эффективность. Вместе с тем, по мнению Ирмагд Гласмахер, управляющего директора, руководителя департамента «Стратегия» компании Ascenture Россия, важно выбрать правильный фокус: стремиться к более высокой эффективности или направить усилия на повышение производительности. Разница, по ее словам, заключается в том, что эффективность часто связывают с сокращением расходов — и в первую очередь сокращением персонала. Это прослеживается в новой стратегии Сбербанка, которая была анонсирована осенью прошлого года. Согласно этому плану, бизнес и чи-



РОССИЙКОМУ БИЗНЕСУ ПОРА ПРИЙТИ В ФОРМУ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

МАКРОЭКОНОМИКА

стая прибыль банка должны удвоиться к 2018 году, при этом число сотрудников уменьшится на 30 тыс. человек.

Можно предположить, что часть уволенных найдут свое место в стенах другого игрока финансового сектора — в Альфа-банке. Стратегия этой компании, принятая до 2016 года, напротив, подразумевает активное развитие человеческого капитала, в том числе наем новых сотрудников. В этом году Альфа-банк нацелен на рост в розничной сфере на 20–30%, что быстрее рынка, планирует экспансию в новые регионы. Пример этого банка иллюстрирует рациональный подход к урезанию расходов, поиск новых направлений для роста и повышение производительности сотрудников и всех бизнес-единиц компании.

Сфокусированы на продуктивности такие компании, как Росбанк, финансовая корпорация «Открытие» (в прошлом Номос-банк), Промсвязьбанк, банк «Юникредит», Газпромбанк. Все эти банки не рассматривают в качестве основного метода повышение своей эффективности, сокращение персонала или уменьшение зарплат. Газпромбанк даже планирует увеличить размер материального вознаграждения сотрудников.

ПОДХОД К РАСХОДАМ Практически все бизнес-функции в российских компаниях могут быть улучшены, процессы оптимизированы. По мнению специалистов Accenture, такая стратегия может реализовываться в четырех направлениях: работа над повышением производительности труда и эффективности управления кадрами; операционная эффективность; рациональное распоряжение капиталом и продуктивность в отношениях с клиентами. Успешный подход может сочетать работу в нескольких указанных направлениях, может быть реализован по-разному — в зависимости от специфики бизнеса и положения дел в компании.

Хорошие примеры успешных стратегий повышения продуктивности и эффективности можно видеть в первую очередь за рубежом, где такие программы запустились еще несколько лет назад и уже дают результаты. В телекоме хорошим примером является стратегия компании AT&T. Это один из крупнейших мировых игроков в сфере голосовой связи, услуг широкополосного доступа в интернет и Wi-Fi. В компании работает почти 270 тыс. сотрудников. Оператор в последние пять-шесть лет активно занимался реструктуризацией и корректировкой размера бизнеса. Компания пересмотрела сегменты, в которых развивала свою деятельность. AT&T покинула низкомаржинальный и высококонкурентный сегменты услуг голосовой связи по IP-протоколу, в котором прочно закрепился в качестве лидера Skype. Для AT&T это направление было прибыльным, и выход с этого рынка принес некоторые потери. Но оператор компенсировал их за счет предложения новых продуктов в быстрорастущем сегменте облачных услуг, которые приносят больше маржи. То есть компания пожертвовала объемом бизнеса в пользу его рентабельности.

Российские игроки телеком-рынка также в той или иной степени реализуют проекты по повышению эффективности. По словам Андрея Полякова, представителя пресс-службы «Ростелекома», в компании ведутся проекты по выявлению неэффективных процессов и функций в сравнении с лучшими российскими и зарубежными практиками. Устранение этих узких мест позволит направить резервы на развитие в новых областях бизнеса и наработки недостающих компетенций. Один из таких проектов — централизация закупок, которая направлена на повышение операционной эффективности. В рамках проекта создана единая централизованная система управления закупками, в которой координируются все закупки всех подразделений, что повышает прозрачность и экономическую эффективность этого процесса. За счет ее использования, например в конкурсах на закупку теле-

коммуникационного оборудования для строительства новых сетей, удалось снизить первоначальную стоимость 14 лотов более чем вдвое.

Компания МТС избежала сокращения персонала в кризисные годы и не почувствовала влияния экономического спада. Но сегодня, по словам Дмитрия Солодовникова, руководителя направления по взаимодействию со СМИ компании МТС, оператор сталкивается с влиянием на бизнес макроэкономических факторов. В 2013 году на ключевых рынках группы компаний снизился прогноз уровня ВВП на текущий год. В начале 2014 года в России и на Украине наблюдалась волатильность курсов валют. «Все это может повлиять на показатели компании, но на текущий момент мы продолжаем фиксировать устойчивый рост на всех рынках присутствия», — говорит господин Солодовников. — Разумная стратегия, организационная и операционная эффективность бизнеса обеспечивают компании возможность гибко управлять макроэкономическими рисками и позволят и в будущем создавать дополнительную ценность для наших акционеров». В частности, по итогам первого квартала 2013 года МТС уменьшила соотношение чистый долг/LTM OIBDA до 0,8 за счет повышения операционной эффективности и успехов по управлению долговым портфелем. МТС продолжает инвестировать в развитие новых услуг — более 2 млрд руб. будет вложено в строительство сети LTE в 2014–2015 годах, которая к 2015 году появится во всех регионах России.

Для компании «Вымпелком» экономический кризис совпал с закрытием крупной сделки по покупке оператора «Голден Телеком», что существенно увеличило долговую нагрузку. Анна Айбашева, пресс-секретарь компании, говорит: «Учитывая большую неопределенность, вызванную совокупным эффектом как долговой нагрузки, так и фактором кризиса, руководство компании приняло решение подойти очень консервативно к денежным средствам и сократить инвестиции как в сеть, так и в маркетинг, чтобы максимизировать денежный поток», — говорит госпожа Айбашева. Массовых сокращений при этом компания не произвела, но в процессе объединения двух активов численность персонала была оптимизирована за счет исключения дублированных функций.

Позже компания значительно увеличила инвестиции в развитие бизнеса (до 19,2% CAPEX к выручке в 2013 году против 8,1% в 2009 году), для восстановления динамики роста приступила к реализации комплекса мер: расширение сети, оптимизация дистрибуции и эффективное ценообразование. За год компания утроила количество салонов собственной монобрендовой сети. По словам госпожи Айбашевой, качество услуг связи и наличие широкой сети собственных салонов и удобные понятные тарифы — это то, на что в первую очередь реагируют клиенты. На этих сферах компания сконцентрировала усилия. При этом в качестве главного ключевого ориентира оператор использует денежный поток и показатели эффективности всего бизнеса в целом и капитала в частности.

В компании действует программа Operational Excellence для оптимизации затрат и роста эффективности по ряду ключевых направлений. В рамках инициативы был реализован проект перевода части сети на расширенную поддержку, оптимизации условий договоров с вендорами и затрат на аренду каналов, а также проекты по Network Sharing (совместное использование сетевой инфраструктуры) с партнерами по рынку. Оператор активно работает с дилерами для повышения эффективности продаж, перешел на модель разделения прибыли. Компания снизила число уровней управления, нормировала определенные виды работ, вывела ряд процессов на аутсорсинг и продала некоторые непрофильные активы. Сэкономленные средства были направлены в развитие сети и собственной розницы. Несмотря на значительные CAPEX, денежный

поток компании оставался стабильным. «Стратегия повышения операционной эффективности, это не какая-то экономия на спичках, а комплекс более глубоких и серьезных мер. Логика реализации Operational Excellence в том, что от модели больших масштабных структурных проектов мы переходим к модели постоянных улучшений в рамках множества небольших, даже точечных проектов. При этом, естественно, мы продолжаем получать оптимизацию затрат по тем инициативам, которые уже были реализованы ранее, поскольку их эффект был не одномоментным», — объясняет пресс-секретарь компании.

КЛИЕНТ ФОРМИРУЕТ ПРОДУКТ Пример AT&T также демонстрирует умелое обращение со своим продуктом. Этот метод сокращения издержек применили, согласно исследованию, приведенному выше, всего 19% компаний в мире. Тогда как он может быть очень эффективным, причем в самых разных отраслях. Так, например, компания Procter & Gamble (P&G), наблюдая за потребительскими трендами в Европе, обнаружила, что государственные программы, стимулирующие энергоэффективность и бережливое потребление, привели к популярности стирки одежды в холодной воде. P&G потратила некоторые средства на научные разработки и вскоре выпустила на рынок стиральный порошок, который отлично отстирывает даже при низкой температуре. Продажи этой категории товаров всего за несколько месяцев выросли вдвое. Компания запустила целую программу, в результате которой в 2020 году 70% стирок, осуществляемых хозяйками с использованием порошков Ariel и Tide, будут производиться в холодной воде.

«Разработка новых продуктов, редизайн старых и вообще осознанное отношение к тому, что компания продает, — актуальные темы для российского бизнеса. Особенно если речь идет о компаниях сферы B2C. К примеру, банки в РФ поддерживают до 900 продуктов, тогда как европейские — около 30. Исторически так сложилось, что, когда продукт выводится с рынка, его обслуживание продолжается. То же самое в телекоме. Можно представить, какую нагрузку это дает на информационные системы, на сотрудников», — комментирует Ирмагд Гласмахер. То есть продуктовая стандартизация — это один из ключевых для России методов сокращения издержек без потери важных ресурсов, включая кадровый.

Опыт зарубежных рынков показывает, что эффективные компании все свои действия рассматривают относительно клиентского опыта. Например, скажется ли сокращение числа офисов обслуживания на отношении клиентов к компании, как повлияет на лояльность перевод части клиентов в цифровые каналы взаимодействия и т. д.

В «Вымпелкоме» такой подход называют customer-centricity. Госпожа Айбашева поясняет: «Сегодня, на текущем непростом этапе развития рынка телекоммуникаций в России, мы полагаем, что операторам правильнее всего сконцентрироваться на клиенте. В выигрыше будет тот оператор, который быстрее других сможет по максимуму упростить получение своих услуг клиентами». При этом компания активно смотрит в направлении повышения эффективности операций за счет пересмотра исторически сложившейся бизнес-модели телекоммуникационного оператора и ищет новые области роста в таких направлениях, как девайсы, мобильные финансовые услуги, M2M, конвергентные продукты.

«Вымпелком» в прошлом году внедрил новую интеллектуальную систему NPS (Net Promoter Score), которая позволяет выявлять и отслеживать в динамике основные болевые точки во взаимоотношениях «оператор—клиент». По итогам этого анализа компания определила четыре основных направления на протяжении ближайших лет с тем, чтобы в 2015 году стать «самым любимым оператором» в России. То есть с 2013 года одним из ключе-

вых показателей работы всей компании стала удовлетворенность клиентов качеством сервиса, причем этот KPI есть не только у топ-менеджмента, с этого года он стоит и у других сотрудников компании. Поменялся вектор — раньше обратную связь компания собирала в момент обращения клиента, как правило, когда он был чем-то недоволен. Сегодня же оператор инициирует общение, задает вопросы, вся собранная информация анализируется, передается всем заинтересованным, влияет на принимаемые решения. Это дает результаты. Так, по словам госпожи Айбашевой, по итогам первого квартала 2014 года NPS клиентов «Билайна» в целом по России вырос на 6%, по Москве — на 15%.

ЭФФЕКТИВНЫЙ КОМПЛЕКС Все компании, которые достигли успеха в повышении эффективности, отличаются несколькими вещами. На такие проекты обычно выделяются деньги. То есть повышение эффективности и продуктивности требует затрат, которые компенсируются за счет долгосрочных результатов в будущем. Все такие программы объединяют несколько мер в комплексе, две-три из которых являются критически-важными и дают самые большие результаты. Серьезным фактором успеха является вовлеченность в процесс повышения эффективности всех сотрудников — от членов совета директоров до каждого отдельного работника. То есть каждый сотрудник замотивирован быть более продуктивным, использует для этого инструменты, которые ему предоставило руководство. У всех успешных компаний есть ясная последовательная стратегия на повышение эффективности, которая всегда сопровождается измерениями показателей. У каждого сотрудника должен быть свой KPI, например время, затраченное на оформление одного контракта или количество заключенных сделок. Показатели измеряются по каждому бизнес-процессу и подразделению. Так продуктивность каждого сотрудника должна встраиваться в продуктивность всей компании. Для этого необходима высокая прозрачность всего бизнеса, это означает высокий уровень автоматизации и степень использования информационных систем.

Еще одна общая вещь — ориентированность на клиентов. И это не просто лозунг, который часто можно слышать от российских топ-менеджеров. Успешные предприятия измеряют результаты любых своих действий относительно клиентов. В цифрах видят, как вырастут продажи, если вложить несколько миллионов в доработку продукта, какое количество новых контактов даст запуск мобильного приложения и т. д. Они просчитывают, сколько стоит заключение одного контракта, сколько времени уходит на обслуживание одного клиента, каков средний чек и пр. Если в проекте повышения эффективности ориентироваться лишь на деньги, то можно сократить количество операторов кол-центра и получить короткий эффект. Но в итоге клиенты будут ждать ответа по телефону дольше, звонки будут теряться, лояльность падать.

Третья особенность успешных эффективных компаний: разработка стратегии по повышению эффективности и продуктивности не происходит в ограниченные сроки ограниченной группой людей. Это непрерывный процесс, который никогда не останавливается, в котором обязательно задействованы лидеры бизнес-подразделений. По словам Елены Кушелевич, управляющего директора департамента «Стратегия» компании «Accenture Россия», в нашей стране часто бывает так, что проект сокращения расходов разрабатывает группа финансистов или департамент стратегического развития, на это отдано, например, шесть недель. В итоге проектная группа предлагает ряд мер, которые лидеры подразделений, непосредственно отвечающие за бизнес-процессы, то есть ведущие дела компании, попросту не могут осуществить на практике. ■

«В БЛИЖАЙШИЕ МЕСЯЦЫ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО ВЗЯТЬСЯ ЗА РАБОТУ НАД ПРОДУКТИВНОСТЬЮ»

НА ФОНЕ СТАГНИРУЮЩЕЙ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ СЛОЖНО ИЗЫСКИВАТЬ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛИ. ИРМГАРД ГЛАСМАХЕР, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР, РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА «СТРАТЕГИЯ» «АССЕНТУРЕ РОССИЯ», СЧИТАЕТ, ЧТО НАСТАЛО ВРЕМЯ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО БЫСТРО СОКРАЩАТЬ РАСХОДЫ, НО И МОДЕРНИЗИРОВАТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

BUSINESS GUIDE: Насколько актуальна работа над продуктивностью и производительностью для российских компаний сегодня?

ИРМГАРД ГЛАСМАХЕР: На российском рынке макроэкономические показатели волатильны, рост ВВП замедляется, можно сказать, что время быстрого сокращения расходов уже прошло. Сегодня необходимо подходить к этому процессу с точки зрения продуктивности, то есть фокусируясь на наращивании прибыли, увеличении маржинальности бизнеса. В последнее время мы видели, как компании сокращали время расходов: ограничивали дискреционные расходы и пересматривали исходные показатели для анализа затрат. Зачастую быстрая окупаемость возможна в течение трех-шести месяцев, но только при условии увеличения спроса и объема выпускаемой продукции. В современном мире при стагнирующей экономике очень высок риск ограничения возможностей, которые необходимы для создания спроса.

Сегодня уже не стоит вопрос, выбирать ли путь повышения продуктивности. Вопрос заключается в том, когда начинать. И ответ очень простой: чем раньше, тем лучше. Предприятиям лишь необходимо основательно продумать, как это осуществить. Важно при этом не только осознавать и планировать работы по оптимизации эффективности, важно модернизировать бизнес-процессы для сокращения производственных расходов, внедрять стандартизированные процессы, эффективным образом использовать центры общего обслуживания, переводить активы в офшорную зону или на аутсорсинг, а также важно оптимизировать операционную модель бизнеса.

Когда наблюдался рост рынка, важно было лишь успевать производить товары, не останавливаясь в экспансии. Отсутствовала необходимость в поддержке операционной эффективности, и новые возможности для получения дохода были скорее приятной, нежели необходимой, составляющей. Когда разразился кризис, многие компании начали выискивать возможности экономить в краткосрочной перспективе, однако немногие пытались осуществлять структурные изменения. Сейчас же, почти в условиях кризиса, необходимо в обязательном порядке повышать операционную эффективность бизнеса и наряду с этим искать новые способы получения дохода.

ВГ: Что в вашем понимании означает продуктивность?

И. Г.: Понимание продуктивности все еще связано с вопросом, как сделать больше при имеющихся ресурсах. Однако в данном случае мы используем это слово, чтобы показать отличия нового подхода от общепринятого взгляда. Продуктивность в нашем понимании рождается не при сокращении издержек, увольнении и переводе сотрудников на краткосрочные контракты, применении других стандартных методов экономии. Такой устаревший подход несет в себе риск оказаться в ситуации, когда компания использует меньше ресурсов, но при этом и меньше зарабатывает, выручка и прибыль падают. То, что по-английски называется *do less with less*. Продуктивность же означает делать больше, используя прежние или меньшее количество ресурсов — финансовых, человеческих и прочих. То есть *do more with less*.

ВГ: Какие практические приемы применимы для реализации стратегии, нацеленной на рост продуктивности?

И. Г.: Когда компании идут по пути сокращения издержек, первое, что они делают, — увольняют персонал. Больше половины (51%) респондентов в нашем глобальном исследовании 2011 года сообщили о применении таких мер. Также 47% производят изменения в организационной структуре, как правило, поверхностные. Лишь 26% работают над оптимизацией платежей и задолженностей, столько же компаний



ФОТО: СТИВЕН АССЕНТУРЕ / РОССИЯ

изыскивают резервы экономии в сфере транспортных перевозок сотрудников и грузов. Над редизайном продукта задумываются и того меньше — всего 19%, отдают процессы на аутсорсинг 23%. А ведь сочетание нескольких из этих методов, например вынос процессов на аутсорсинг, повышение стандартизации процессов и уровня автоматизации, может в комплексе дать гораздо больший эффект, чем простое сокращение сотрудников, без которого в итоге можно легко обойтись, при этом значительно повысить продуктивность.

ВГ: Каким образом повышение продуктивности участвует в процессе получения дохода?

И. Г.: Мне очень нравится фраза Франца Кафки на этот счет. Он сказал: «Продуктивность — это когда ты способен делать вещи, которые никогда раньше делать не мог». Это означает, что в процессе повышения продуктивности высвобождаются ресурсы, которые можно направить в такие сферы, в которых компания раньше не развивалась. В России это может работать, как минимум, двумя способами. Компания может начать расширяться в тех регионах, где раньше не работала. У многих предприятий есть белые пятна на карте активности, которые могли бы принести дополнительную прибыль. Второе направление, в которое есть смысл реинвестировать появившиеся ресурсы, — разработка и выпуск новых продуктов, услуг или наращивание сбыта. Последнему очень часто способствуют инновации, которые создают конкурентные преимущества на несколько лет в случае, если этот вопрос учитывается при реструктуризации. Например, компания Hewlett-Packard стала крупнейшим производителем ПК в мире частично из-за того, что делала упор на практические инновации. Она оценивала каждый свой продукт при помощи жесткой системы показателей, для того чтобы отыскать правильный баланс между инновациями и стоимостью, включая показатели измерения продуктивности в области НИОКР, как, например, затраты на НИОКР для планируемого к выходу продукта в процентном отношении к предполагаемой валовой прибыли выпускаемого продукта.

ВГ: Какие еще особенности российского бизнеса вы можете отметить с точки зрения вопроса продуктивности?

И. Г.: В целом мы видим, что продуктивность в российских компаниях может касаться каждого из аспектов ведения биз-

неса: финансы, корпоративные функции, кадровые вопросы, ИТ, сфера продаж и маркетинга, цепочки поставок и т. д.

За счет повышения уровня автоматизации, ввода единых стандартов работы можно высвободить дополнительное время у ключевых сотрудников. В некоторых отраслях, согласно исследованию Accenture, персонал, чей основной деятельностью должно быть взаимодействие с клиентами, тратит почти 60% рабочего времени на административную, бумажную работу. То есть всего 40% времени в лучшем случае дорогостоящий персонал в этих отраслях использует на выстраивание и поддержку отношений с клиентами. Это наблюдается в телекоме, банковской индустрии, сфере товаров народного потребления и во многих других сферах деятельности, относящихся к B2C и B2B. Вместо условного переключивания бумажек эти сотрудники могли бы более внимательно изучить потребности клиентов, предложить им больше, пообщаться с большим количеством потребителей, поработать над улучшением того, что называется *customer experience* — «клиентский опыт». По нашим подсчетам, в банковской сфере простая автоматизация ввода договоров и клиентских данных позволила бы освободить 20–30% рабочего времени служащих в офисах обслуживания. Это означает, что они бы уделяли непосредственному взаимодействию с клиентами уже не 40% своего рабочего времени, а 70%. Чем больше тратится времени на работу с клиентами, тем лучше это отражается на доходе компании.

Я уверена, что российским компаниям необходимо обратить внимание на эту сферу, внедрять средства автоматизации и реинвестировать время персонала в повышение качества обслуживания клиентов. Ведь именно этот показатель напрямую связан с мотивацией потребителей покупать больше продуктов у конкретной компании. Об этом говорят исследования в области предпочтений клиентов. В России потребители мгновенно реагируют, если видят изменение качества обслуживания в ту или иную сторону. Они готовы платить больше, если компания инвестирует в сервис. Согласно данным одного из последних исследований Accenture, в 2014 году все еще только 33% компаний осуществляют оценку прибыльности клиента на регулярной основе или анализируют окупаемость инвестиций (ROI) в сфере продаж. А это интересный вопрос, который связан с доходностью компании, но который еще не является насущной проблемой в России. Не каждый клиент обладает схожими возможностями, и большой объем ресурсов в сфере продаж зачастую тратится на неподходящих клиентов. Или бывает хуже — когда компании затрачивают время на убыточных клиентов и при этом теряют свои деньги. Только в случае если компании начнут оценивать прибыльность клиента, работа торгового персонала может быть эффективна и компания может рассчитывать на рост прибыли.

ВГ: Что является наиболее важным при разработке и реализации программ повышения продуктивности? Какие признаки отличают успешные в этом смысле компании от тех, что предприняли неудачные попытки повысить продуктивность?

И. Г.: Действительно, есть несколько отличительных моментов, которые характеризуют успешные компании, которые добились существенных результатов в реализации программ повышения продуктивности. Так, все они не только не сокращают персонал, но часто даже нанимают новых сотрудников. Эти компании находят новые направления для роста.

Кроме того, такие предприятия не разделяют инвестирование в инновации и деятельность, нацеленную на сокращение расходов. То есть они считают, что сокращение издержек и применение инновационных решений — это одно и то же, эти две функции не разделены.

К примеру, в ЖКХ многие компании начинают применять *smart metering* — «умные счетчики», позволяющие дистанционно снимать показатели расхода электроэнергии, воды, тепла. Эта технология позволяет существенно снизить издержки, так как работникам больше нет необходимости объезжать дома и проверять счетчики, владельцам квартир не нужно заполнять вручную бланки каждый месяц, которые затем обрабатываются в компании. Кроме того, подобные цифровые технологии позволяют выявлять факты мошенничества и фальсификаций, а также определять потребность в новых сервисах. В данном случае долгосрочная экономия, сокращение издержек на долгий период происходит за счет использования инноваций.

Зачастую компании в России рассматривают инновации как экспериментальные затратные проекты. На самом деле инновации позволяют намного больше экономить, являются драйвером оптимизации расходов. Было бы неправильно разделять эти две активности: сокращение издержек и инвестирование в инновации.

ВГ: Многие компании заявляют о том, что хотят повышать продуктивность. Почему часто это заканчивается на бумаге?

И. Г.: Действительно, все говорят о необходимости работы над эффективностью и продуктивностью. Многие даже разработали соответствующие стратегии. Но, как ни удивительно, редко кто задумывается об измерении продуктивности. А ведь с этого нужно начинать, так как иначе не будет ясно, эффективны ли принимаемые меры. Чтобы измерить продуктивность, необходим очень высокий уровень прозрачности бизнеса. Это означает, что финансовые, ERP- и прочие информационные системы должны постоянно наполняться актуальной информацией обо всем, что происходит в компании.

К проектам повышения эффективности необходимо подходить комплексно и осознанно. Невозможно утром проснуться и решить: с сегодняшнего дня я буду более продуктивным. Также это не работает в случае с компаниями и их сотрудниками. Важно, чтобы в проект повышения продуктивности был вовлечен каждый работник — от генерального директора до секретаря. И здесь я бы процитировала Стива Джобса, который сказал: «Невозможно повысить продуктивность, отдав такое распоряжение, это можно сделать, лишь предоставив сотрудникам инструменты, которые позволяют им работать как можно лучше».

ВГ: Какие решения необходимо в первую очередь принимать, чтобы остаться на рынке в сложившихся экономических обстоятельствах?

И. Г.: Я считаю, что в ближайшие месяцы критически важно взяться за работу над продуктивностью более осознанно и предметно, ни в коем случае не абстрактно. Выиграют те компании, которые примут эту стратегию всерьез и начнут ее реализовывать. Такие проекты обычно длятся от одного до трех лет, но первые результаты можно начать получать уже через несколько месяцев. Также компаниям следует выделять на такие проекты финансирование. Любая инициатива по сокращению издержек требует увеличения CapEx на начальном этапе. В результате эти деньги должны вернуться за счет снижения OpEx в дальнейшем. Это важный момент для российских компаний, я часто вижу, что капитальные затраты в проектах, нацеленных на экономию, оказываются слишком низкими, недостаточными для существенно-го продолжительного эффекта. И это притом, что в России часто используются уже слегка устаревшие инфраструктура и технологии, что неприемлемо, если компании необходимо ускорить развитие.

Беседовала МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

ОПЕРАБЕЛЬНЫЙ СЛУЧАЙ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ — ТО САМОЕ МЕСТО, ГДЕ МОЖНО ОБНАРУЖИТЬ СУЩЕСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ РАСХОДОВ. МНОГОЛЕТНИЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ ПРИВЕЛ К ТОМУ, ЧТО В ПОГОНЕ ЗА ОБЪЕМАМИ КОМПАНИИ ЗАБЫЛИ О СТАНДАРТИЗАЦИИ, АВТОМАТИЗАЦИИ, ОПТИМИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

Повышение операционной эффективности, то есть эффективности над ежедневными расходами, так же трудно дается отдельным людям, как и целым компаниям. Самый простой путь, по которому идут, когда приходит необходимость экономить, — просто на глаз сокращают статьи расходов.

В посткризисные годы урезание статей расходов по методу «что под руку попадет» было методом шоковой терапии — руководители старались спасти бизнес. Точную настройку бизнес-процессов применять было некогда. Поэтому самые эффективные и стратегически правильные методы сокращения издержек применялись редко. Так, согласно исследованию Accenture, в 2012 году лишь 34% представителей компаний в мире сообщили, что произвели редизайн процессов, 21% — начали применение стандартизированного программного обеспечения, аутсорсинг использовали 23% компаний, поработали над уменьшением складских запасов 33%.

Сейчас наблюдается новая волна кризиса, которая нарастает очень медленно. С одной стороны, это означает, что можно и не заметить проблем или не посчитать их серьезными. С другой — есть время приспособиться к новой обстановке, волатильной экономике, непредсказуемому поведению потребителей.

Многие компании этим уже занялись или планируют такие проекты. Так, по данным Национальной ассоциации дистанционной торговли, в 2013 году 60% российских компаний уже применяли аутсорсинг. Такая же доля компаний из сегмента малого и среднего бизнеса делает это в Великобритании (по данным Node4). IDC прогнозирует, что мировой рынок аутсорсинга бизнес-процессов достигнет в 2016 году \$202,6 млрд, показывая годовой рост в среднем 5,3%. В США этот рынок будет расти на 4,2% в год и достигнет \$92 млрд в 2016 году.

Аутсорсинг — это один из способов не просто сэкономить, но и перевести фиксированные затраты в категорию переменных. Это позволяет компании заказывать только тот объем услуг, который ей действительно необходим: повышать объемы во время рекламных кампаний, снижать — во время сезонного спада. Такие приемы активно применяются в ритейле: в договорах с арендодателями указывается минимальная ставка аренды, но при этом отдается процент выручки с оборота. Аутсорсинг активно применяют также компании, производящие товары долгого использования, например автомобили.

Также, согласно исследованию Accenture, в 2013 году 72% производителей во всем мире называли проекты по изменению операционной модели основным своим приоритетом на 2013–2014 годы.

ПОДХОД С ЛИНЕЙКОЙ Прежде чем начать работать над повышением операционной эффективности, важно измерить свои показатели, провести так называемый бенчмаркинг (англ. «benchmarking» — «сравнение эффективности, тестирование»).

Чтобы убедиться в том, что в России существуют большие возможности по реструктуризации компаний, достаточно взглянуть на некоторые международные показатели.

В 2013 ГОДУ 72% ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВО ВСЕМ МИРЕ НАЗЫВАЛИ ПРОЕКТЫ ПО ИЗМЕНЕНИЮ ОПЕРАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОСНОВНЫМ СВОИМ ПРИОРИТЕТОМ НА 2013-2014 ГОДЫ



ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ ЗАНИМАЛИСЬ ОТЛАДКОЙ СВОИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ. РОССИЙСКИЕ — ПЕРЕНИМАЮТ ОПЫТ

В качестве примера Иргард Гласмахер, управляющий директор, руководитель департамента «Стратегия» «Accenture Россия», предлагает рассмотреть банковский сектор, где, согласно мировым «лучшим практикам» более чем 70% времени персонала тратится на коммерческую деятельность и максимум 20% времени персонала (FTE, Full-Time Equivalent, эквивалент полной занятости) — на функции бэкофиса и не более 7% — на выполнение управленческих функций. В России административные функции, функции бэкофиса и управленческие функции занимают большую часть времени персонала, соответственно, существуют возможности по оптимизации.

Константин Басманов, член совета директоров, глава направления малого бизнеса Промсвязьбанка, рассказывает, что его компания наняла консультантов специально для проведения первоначального бенчмаркинга. Они измерили показатели всех процессов — от продаж до бэкофиса, за-

77% ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ВО ВСЕМ МИРЕ СОБИРАЮТСЯ ИНВЕСТИРОВАТЬ В ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ (%)
ИСТОЧНИК: ACCENTURE, 2013.

В СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ (ДЭШБОРДЫ И МЕТРИКИ)

53

В MES (MANUFACTURING EXECUTION SYSTEM)

29

В СИСТЕМЫ АНАЛИЗА ЗАВОДСКИХ ОПЕРАЦИЙ (PLANT OPERATIONS ANALYTICS)

26

тем сравнили их с цифрами по российской отрасли и эффективностью зарубежных компаний. «Важность этого проекта была в том, чтобы понимать, где находишься, когда планируешь заниматься повышением эффективности, за какие процессы в первую очередь необходимо браться, где есть узкие места, которые нужно срочно устранить», — рассказывает господин Басманов. По его словам, такой подход вызвал множество дискуссий в компании. Некоторые менеджеры предлагали не заниматься этими исследованиями, а просто взять все статьи расходов и отрезать, например, по 5% от каждой или 10%. «Это, конечно, очень быстрое решение, но самое неумное. Потому что одинаково разрежь в эффективных и прозрачных (то есть хорошо работающих) частях банка и там, где прозрачность низкая и следовало бы отрезать, может быть, целых 50%. То есть самые конкурентные процессы могут пострадать, а неэффективные — никак не улучшатся в итоге такого сокращения „в лоб“. Поэтому мы осознанно приняли решение идти более дорогим, более долгим, но более рациональным путем. То есть выявить неэффективные процессы и не трогать хорошо работающие части. Мы регулярно делаем обновление показателей, расставляем KPI: сколько кредитов должно быть на сотрудника и пр. Это теперь регулярная работа», — отмечает Константин Басманов.

Автоматизация — один из способов повышения операционной эффективности. Использование информационных технологий, после того как процессы уже оптимизированы, становится, как правило, необходимым и существенным фактором улучшения показателей.

Так, несмотря на низкие показатели производительности РФ в целом, в некоторых компаниях с этим все в порядке. Алексей Ким, директор департамента по корпоративным вопросам аффилированных компаний «Филип Моррис Интернешнл» в России и Беларуси говорит, что производительность на двух российских фабриках компании, где работает более 2 тыс. человек, не уступает мировым показателям. «Это крупные производственные центры, где установлено высокотехнологичное оборудование. Здесь используются новейшие разработки в области выпуска табачных изделий. Большинство производственных и складских систем автоматизированы, что позволяет наиболее эффективным образом организовать процесс производства, обеспечить контроль качества продукции и возможность внедрения новых технологий. При этом „Филип Моррис Ижора“ на сегодняшний день является одной из крупнейших фабрик ФМИ в мире», — говорит он.

Ховард Полински, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», также отмечает, что реа-

лизывать любые изменения в операционной модели или в процессах необходимо так, чтобы не останавливать бизнес. Это значит, что нововведения должны внедряться постепенно — так, чтобы не повредить компании, не остановить ее работу. Для этого кроме всего прочего необходима поддержка таких проектов руководством, вовлеченность в них сотрудников. Один из примеров реализации подхода постоянной непрерывной работы над эффективностью — компания Walmart. На каждый год у компании есть цель по экономии, эта цель отражается в KPI руководителей подразделений, которые также выражены в долларах. В итоге компания умудряется сохранять средства даже в мелочах. К примеру, сотрудники Walmart никогда не звонят поставщикам сами, потому что это означает создавать пустые затраты. Поставщики заинтересованы в клиенте, пусть они и звонят, тратят на это деньги. То есть эффективность там уже стала такой стабильной ментальной установкой для каждого сотрудника. Walmart — хорошая иллюстрация того принципа, что долгосрочные проекты по повышению эффективности могут быть успешными, только если в них вовлечены все сотрудники.

Финансовый директор компании «МегаФон» Геворк Вермишян рассказывает, что кризис стал временем переоценки своей эффективности, оптимизационной деятельности для оператора. Тогда началась работа над эффективностью бизнеса и продолжается по сей день. Так, в период с 2011 по 2014 год оптимизация процессов в компании шла по трем основным направлениям: операционному, инвестиционному и казначейству. Самым масштабным проектом стало создание системы электронного документооборота, автоматизировавшего процесс прохождения и учета бумаг. Автоматизация и стандартизация позволили снизить нагрузку на персонал: 35% в бухгалтерской функции и 40% — в договорной. «По нашим подсчетам, проект дает эффект около 450 млн руб. в год», — говорит господин Вермишян.

Вторым направлением оптимизаций стало регламентирование инвестиционной деятельности, в результате которого возврат на инвестированный капитал вырос на 5%. Также компания централизовала казначейство, которое ранее было рассредоточено. На сегодняшний день удалось



В ЭФФЕКТИВНОЙ КОМПАНИИ ВСЕ ПРОЦЕССЫ РАБОТАЮТ, КАК МЕХАНИЗМ ХОРОШИХ ШВЕЙЦАРСКИХ ЧАСОВ

централизовать казначейства на уровне макрорегионов, то есть девяти федеральных округов. Но, по словам финансового директора «МегаФона», эффект уже проявился. В результате принятых мер оптимизации компания вышла на новый уровень эффективности. «Так, на конец 2013 года изменение тренда рентабельности по OIBDA у нас составило 44,6%, или 132,6 млрд руб. Одновременно благодаря увеличению эффективности управления инвестициями и экономии в закупках нам удалось вывести отношение CapEx к выручке к уровню 16. По итогам 2013 года CAPEX составил 47,1 млн руб. (прирост по отношению к 2012 году — 4,2%)», — рассказывает Геворк Вермишян.

ЗВЕНЬЯ ОДНОЙ ЦЕПИ Оптимизация цепочек поставок может принести существенный выигрыш в операционной эффективности и полностью повлиять на бизнес. Так, одна из компаний, производящих модную одежду,

Zara, работает по совершенно новой бизнес-модели. Обычный фэшн-производитель владеет, как правило, большим складом с крупными запасами товаров. Один раз в год специалисты такой компании анализируют то, что было представлено ведущими модельерами, и выпускают одежду сразу на целый год, согласно трендам. По этой причине и приходится держать большие запасы товаров. Однако тренды в моде очень быстро меняются даже в течение года. Меняются бестселлеры, горячие новинки. Это сложно учитывать, если хранишь большие запасы. Zara провела реструктуризацию, решив повысить эффективность бизнеса. Компания проводит маркетинговые исследования прямо на улице и использует их результаты для пересмотра своих коллекций. Обнаруженные тренды влияют на то, что производит компания. После выпуска новая одежда проходит короткое рыночное тестирование и затем попадает в цепочку поставок. Весь процесс занимает два-три месяца. За это время Zara полностью обновляет всю коллекцию одежды, успевая распродать всю предыдущую. То есть компании не приходится платить за обширные площа-

ди арендуемых складских помещений, потому что у нее просто не бывает слишком больших складских запасов, как у других. Это, конечно, означает, что Zara часто делает распродажи, в которых приходится жертвовать маржой. Но если посмотреть на фэшн-бизнес традиционной модели, обычные компании оперируют циклом в год, а Zara работает в режиме, близком к месячному. Это модель очень быстрого бизнеса, которая позволяет получить в итоге более высокие оборот и прибыль.

Алексей Ким рассказывает, что его компания также поработала над эффективностью своих цепочек поставок в России. «Одним фактором долгосрочного успеха в нашей индустрии является эффективная система дистрибуции. В конце прошлого года мы объявили о приобретении 20% акций компании «Мегаполис», нашего дистрибутора в России. Аналитики тогда говорили, что эта сделка стала одной из крупнейших на рынке FMCG за последние годы. Этот шаг обеспечил компании определенные стратегические преимущества и заложил основу для дальнейшего развития инфраструктуры и улучшения операционных процессов в области дистрибуции, в конечном итоге создавая долгосрочное преимущество для нашего широкого портфеля ведущих брендов», — говорит она.

По словам Ховарда Полински, отечественные компании сильный эффект получают уже от того, что начинают выяснять структуру закупок и анализировать ее относительно бизнес-целей компании. Для этого создаются отдельные команды, которые в результате формируют понимание, что следует закупать, в каких количествах, по какой цене и где. И только после этого уже происходят отбор поставщика, выбор условий и пр.

Самый очевидный путь экономии здесь — консолидировать закупки от одного поставщика вместо пяти, чтобы получить скидку за объем. Также существенно сэкономить можно за счет организации собственной или использования независимой электронной торговой площадки. По данным различных источников, проводя конкурсы на закупку в электронном формате, можно экономить в среднем 15–30%. Это существенно. Учитывая, что во многих компаниях внешние закупки создают 70–80% затрат всей компании. ■

«ПРОЕКТЫ УСПЕШНЫ ТОЛЬКО ПРИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ»

ХОВАРД ПОЛИНСКИ, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», рассказал корреспонденту ВГ о том, что такое операционная эффективность и для чего российским компаниям нужно искать пути ее повышения.



BUSINESS GUIDE: Расскажите, что такое операционная эффективность и почему компаниям важно работать над ее повышением именно сейчас?

ХОВАРД ПОЛИНСКИ: Если рассуждать на эту тему с точки зрения расходов компании, то операционную эффективность

можно связать с так называемым OpEx, или операционными затратами. Это все расходы, связанные с ежедневной операционной деятельностью. По нашему мнению, тема повышения операционной эффективности и снижения затрат сегодня очень актуальна во всем мире, и в особенности в России. Мы видим повышенный интерес со стороны своих клиентов к этому вопросу. Многие компании уже предприняли ряд шагов по повышению операционной эффективности и сокращению расходов, но видят, что потенциал здесь далеко не исчерпан, и хотят понять, что они еще могут сделать.

Сегодня мы наблюдаем снижение роста экономики — для бизнеса это означает сильный сдвиг приоритетов, мощный повод для того, чтобы пересмотреть операционную модель, организационную структуру, компетенции и технологии с точки зрения их соответствия экономической ситуации.

BG: Что российским компаниям следует делать для повышения операционной эффективности?

Х. П.: Для компаний критически важным является понимание структуры собственных затрат. При этом очень немногие руководители обладают четким пониманием, кто именно, на что и сколько тратит. Так что наш первый совет, который мы даем своим клиентам, — задуматься и начать работать над прозрачностью расходов. Кроме того, следует выяснить, кто на уровне правления или ключевых топ-менеджеров несет ответственность за ключевые статьи затрат. Другая важная задача — переход на то, что мы называем priority based budget, принципиально новый подход к бюджетированию и планированию затрат на следующий финансовый период. Обычно компании просто берут прошлогодний бюджет и корректируют его с учетом инфляции, экспансии и изменения количества сотрудников. Мы рекомендуем ввести другую практику: каждый раз при планировании бюджета внимательно пересматривать статьи расходов, разбираться, насколько они необходимы с учетом экономической ситуации и новых бизнес-приоритетов.

BG: Приведите пример, какие статьи расходов могут быть пересмотрены?

Х. П.: То, что лежит на поверхности и не связано с выпуском продукта, — транспорт для ключевых сотрудников компании. Раньше многие предприятия покупали своим топ-менеджерам только билеты бизнес-класса, это даже было записано в правилах. Сегодня некоторые из них пересматривают эту статью расходов: либо вообще отказываются от поездок части сотрудников (заменяют их видеоконференциями, например), либо ограничивают лимит на бизнес-поездку.

BG: Разве эта мера может дать существенный эффект по снижению затрат?

Х. П.: Я привел этот пример, чтобы показать, насколько детально необходимо знать свои расходы. Например, затраты на транспортные перевозки сотрудников должны быть выделены в отдельную статью. Необходимо прозрачность, понимание, как распределяются затраты. Точно так же следует поступать с любой другой категорией расходов, к примеру затратами на маркетинг, ИТ, персонал, производство и пр. При планировании бюджета важно понимать, какие именно активности потребуют наибольших затрат в следующем году — что из этого важно для устойчивого бизнеса и достижения целей, а что можно сократить.

BG: То есть вы предлагаете каждый год эти статьи так подробно пересматривать?

Х. П.: Да, это такое полезное корпоративное упражнение — ставить под сомнение каждую из статей затрат в соответствии с финансовым состоянием компании и ее задачами на ближайший год.

BG: Но ведь это сильно замедляет процесс бюджетирования.

Х. П.: Это вопрос баланса между качеством принятия решения и его скоростью. Если изначально ввести грамотную структуру распределения затрат, это не займет много времени. Конечно, в первый раз составление даже высокоуровневого плана затрат может быть достаточно трудоемким и болезненным процессом, но с каждым годом этот процесс становится более привычным для руководства, не говоря уже об осязательном эффекте. Некоторые компании предпринимают дополнительные усилия по анализу влияния определенных затрат на конечную стоимость продукта. Так, например, Enel — крупнейшая энергетическая компания в Италии — вложила €2,2 млрд в покупку и установку «умных» счетчиков (smart

meters), которые позволяют дистанционно снимать показания и отслеживать случаи мошенничества. Это позволяет экономить €500 млн каждый год в основном за счет сокращения операционных расходов. А компания FedEx, один из ведущих почтовых экспресс-перевозчиков в мире, в рамках плановой модернизации самолетного парка вложила в более дорогие двигатели, которые в то же время позволяют экономить топливо. Компания основательно занялась оптимизацией логистики, в частности стремится минимизировать затраты на аэропортовые сборы, в более удобных местах расположила пункты самовывоза, сделал этот способ доставки дешевле для потребителей.

BG: Кто в таком случае должен инициировать переход на новый способ бюджетирования и управлять процессом перераспределения затрат?

Х. П.: Критически важно вовлечение высшего руководства. Необходимо создать отдельную структуру на уровне правления для принятия сбалансированных на всех уровнях решений. На практике крайне желательно, чтобы процессы, связанные с пересмотром структуры затрат, как минимум, инициировались и поддерживались генеральным директором. А также чтобы в этот процесс вовлекались топ-менеджеры.

Например, мы работаем с одной компанией из сферы FMCG, которая работает над повышением операционной эффективности. При этом финансовые показатели демонстрируют, что наблюдается разрыв между плановыми и фактическими результатами. Эта компания прибыльная, но ее операционная эффективность ниже, чем могла бы быть, если сравнивать со средними показателями в отрасли и мировыми практиками. То есть стратегию предприятие

выбрало правильную, но в реализации есть определенные проблемы. В итоге данный проект возглавил лично генеральный директор. Он создал команду, в которую вошли также финансовый директор, директор по стратегии, менеджер, отвечающий за операционную эффективность, и ряд функциональных руководителей.

BG: Это может быть отдельная должность — директор по операционной эффективности?

Х. П.: Да, в некоторых компаниях существует такая должность. Обычно это не единственная функция конкретного руководителя. Во многих компаниях эту и основную свою должность совмещает финансовый директор, либо HR-директор, либо операционный директор. Это зависит от специфики компании.

BG: Значит, в идеале каждый топ-менеджер должен обосновать расходы через их влияние на показатели компании?

Х. П.: Не столько обосновывать, сколько брать ответственность за определенные категории расходов и быть в состоянии доложить, что они реально соответствуют задачам, которые ставит компания.

BG: Какие отрасли в России наиболее сильно нуждаются в повышении операционной эффективности?

Х. П.: Компании, которые работают на более конкурентных рынках, например в ритейле, как правило, уже занимаются повышением операционной эффективности. Мы видим, что такие компании уже прошли определенный путь поиска внутренних резервов для наращивания прибыли. В компаниях и индустриях, где конкуренция меньше, эти процессы протекают медленнее.

Беседовала **МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА**

«КЛЮЧ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ — В РАСКРЫТИИ ПОЛНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРВОКЛАССНЫХ АКТИВОВ»

ПАВЕЛ ФЕДОРОВ, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА — ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ», РАССКАЗАЛ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВГ СВЕТЛАНЕ РАГИМОВОЙ О МЕТОДАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, КОТОРЫЕ ИСПОЛЬЗУЕТ ОДНА ИЗ КРУПНЕЙШИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ МИРА.

BUSINESS GUIDE: За счет чего вы повышаете эффективность вашей компании?

ПАВЕЛ ФЕДОРОВ: Для «Норникеля» повышение эффективности — это прежде всего работа над раскрытием полного потенциала своих производственных активов, над созданием дополнительной стоимости путем увеличения маржинальности бизнеса. Для этих целей мы достаточно глубоко проанализировали каждый шаг создания стоимости на наших «первоклассных» производственных площадках, выявили ключевые узкие места и смотрим, за счет каких инвестиций их можно развязать для раскрытия потенциала бизнеса.

Важной частью такой стратегии является реструктуризация металлургического передела компании, и здесь, безусловно, якорным проектом является ускоренное — в 2016 году — закрытие Никелевого завода 1942 года постройки, расположенного в городской черте Норильска — не только потому, что модернизировать его уже физически невозможно, но и по экологическим соображениям. Проект ускоренного закрытия самого завода обойдется нам более чем в 11 млрд руб. к 2016 году, при этом связанные инвестиции в перенос производств на другие площадки, изменения конфигурации металлургии превысят 70 млрд руб. Но мы осознаем, что остановка завода — это принципиальное улучшение экологии для города и его жителей, это важный социальный проект. Остановка и закрытие завода будут увязаны с модернизацией других производств, которые компенсируют выбывающие мощности Никелевого завода, перенос ряда мощностей на площадку Надеждинского завода, инвестиции в рафинировочные мощности на Кольском полуострове.

Такой же процесс оптимизации мы проходим сегодня и с горно-обогатительным переделом — так, например, еще раз переосмысливаем подходы к отработке наших основных запасов, инвестируем средства в развитие и модернизацию Талнахской обогатительной фабрики. Основным критерием успеха нашей работы является устойчивое повышение отдачи на капитал в перспективе трех-пяти лет.

Мы считаем, что потенциал по созданию акционерной стоимости, докапитализации «Норильского никеля», велик. И наша первоочередная задача — помочь нашим «первоклассным» производственным площадкам раскрыть этот потенциал. У нас отличные российские активы, в развитие ресурсной базы и человеческого капитала которых мы будем и дальше инвестировать деньги.

BG: Но если вам приходится закрывать какие-то производственные площадки, что вы делаете с персоналом?

П. Ф.: Во-первых, у нас довольно высока востребованность специалистов в Заполярном филиале — это основная производственная площадка, которая дает нам более 95% прибыли. Все квалифицированные специалисты, которые уходят с закрываемых производств, с большой степенью веро-



ДИМИТРИЙ ЛЕКАШ

ятности будут востребованы на других площадках Заполярного филиала. Если же вас интересуют непосредственно сотрудники Никелевого завода, об ускоренном закрытии которого я говорил, то там трудятся несколько тысяч работников. Мы планируем потратить от 4 млрд до 4,5 млрд руб. на программы переобучения и привлечения этих специалистов на новые рабочие места, а также — там это необходимо — на их переезд вместе с семьями на «большую землю».

BG: А как вы работаете с персоналом? Люди, готовящиеся к переезду, уже знают, что могут оказаться на «большой земле»?

П. Ф.: Конечно. Не так давно мы приняли новую стратегию развития человеческого капитала. Ее важнейший посыл — четкая сегментация наших сотрудников по уровню специализации и критичности персонала для целей производственного процесса. Вместо «бланкового подхода» мы гораздо более осознанно будем работать над тем, чтобы люди, являющиеся носителями критически важных для бизнеса знаний, были сохранены, мотивированы и имели возможность для роста в компании.

BG: Что заставило вас задуматься о повышении эффективности? Конкуренция или падение экономики?

П. Ф.: Ключевой причиной принятия новой стратегии с четким фокусом на эффективность стал скорее внутренний фактор, а именно согласование якорными акционерами компании общего видения развития бизнеса: акционеры хотят видеть бизнес высокоэффективным, глобально конкурентоспособным. Ресурсная база позволяет «Норильскому никелю» быть одним из мировых лидеров отрасли не только в объемных показателях, но и с точки зрения прибыльности и показателей роста. Эффективность для нас — это прежде всего процесс устойчивого повышения отдачи на капитал, повышения качества инвестиционного процесса, работы с издержками и снижения непродуктивного капитала в бизнесе.

Принятая стратегия позволит нам выйти из целого ряда непрофильных или неприбыльных бизнесов. Этот процесс касается не только наших зарубежных активов, но и ряда непрофильных активов на территории РФ. При этом чем дальше, тем больше мы задаемся вопросом о том, что именно является для нас профильным бизнесом. Например, не-

большие углеводородные месторождения, которые наши геологи обнаруживают по ходу реализации своей основной производственной задачи, — это профильный бизнес? Скорее нет. Можно ли их монетизировать? Наверное, да. Возникает множество подобных вопросов, и тот объем капитала, который является «излишним» для целей эффективной профильной деятельности, исчисляется несколькими миллиардами долларов. Только в прошлом году компания получила более \$1 млрд за счет снижения оборотного капитала, на данный момент более \$150 млн получено за счет продажи непрофильных активов. Процесс идет.

BG: То есть вы повышаете эффективность двумя способами — выходом из активов сомнительной прибыльности и модернизацией существующих производств?

П. Ф.: Я сформулирую немного иначе. Наша стратегия четко сфокусирована на устойчивом повышении отдачи на капитал на основе «первоклассных» активов компании. Это активы, которые имеют большой масштаб, высокую прибыльность и долгий срок жизни. Эти активы мы развиваем, для них мы работаем над определением оптимального места приложения инвестиций, капитала в цепочке создания стоимости и собственно инвестируем. Из всех остальных активов, которые для нас являются непрофильными или непромышленными, мы выходим.

BG: А что именно вы для этого делаете?

П. Ф.: Мы идем от логики производственного процесса. То, с чего мы начали: мы взяли технологически сложный металлургический передел с целым рядом изношенных мощностей и глубоко, серьезно его реструктурировали. Приняли решение о закрытии Никелевого завода, переносе рафинировочных мощностей на Кольскую ГМК, об исключении толлинга на нашем финском заводе «Харьявалта» — этот завод будет полностью загружен продукцией «Норильского никеля» через два-три года. Такая же работа сегодня проводится в части горно-обогатительного передела. Практическая реализация этих планов — это сложный, многолетний процесс, многие миллиарды долларов инвестиций. «Норильский никель» — это огромная производственная машина, качественный разворот которой требует многих лет.

Уже сегодня мы работаем на основе новых стандартов производственной оперативной финансовой отчетности с

совершенно другим взглядом на эффективность. Мы перепределили инвестиционный процесс, создав систему инвестиционных комитетов даже для небольших проектов, четко определив периметр всех наших инвестиционных проектов. Каждый из них должен иметь определенную экономику, «стоять на собственных ногах».

BG: ... И цель, которая соответствует общей стратегии повышения эффективности.

П. Ф.: Совершенно точно. У нас по проектам поддержания реализована методология оценки, которая называется «EBITDA под риском», раньше компания скорее недискриминационно осуществляла такие инвестиции. Коммерческие проекты, дополнительные к проектам поддержания, проходят гораздо более серьезный отсев. Только в прошлом году мы сэкономили более \$300 млн за счет новых подходов к инвестиционному процессу.

В части инициатив по операционной себестоимости в этом году за счет реализации инициатив по margin release, раскрытию дополнительной маржи производственных площадок добавим примерно 5% к нашей консолидированной прибыльности. В перспективе же 2017–2018-х годов только реализация комплекса мероприятий по реструктуризации металлургического передела даст ежегодный эффект на уровне \$600 млн для консолидированной прибыли компании.

Для трансформации головного офиса мы приняли программу «пятилетка за четыре года». Хотя звучит это несколько старомодно, но по сути своей это означает следующее: управленческая команда с 13-го по 16-й год, то есть за четыре года своей работы, которые мы определили как целевой горизонт для измерений, сможет получить эффект пяти лет операционной прибыльности. Почти \$4 млрд (EBITDA компании 2013 года) мы получим за счет снижения оборотного капитала, снижения издержек головного офиса и целого ряда других инициатив по повышению эффективности.

BG: Но для того чтобы произвести трансформацию и получить ее финансовый эффект, вам приходится дополнительно инвестировать средства?

П. Ф.: Безусловно. Но вместе с этим все затраты, которые происходят сегодня, имеют четко измеряемый горизонт отдачи. Средства идут на реализацию программы трансформации и обретения целевой конфигурации — одно из лучших возможных направлений инвестиций. Кроме того, в целом «Норильский», конечно, будет продолжать инвестировать в собственное развитие. У нас есть базовый план капитальных вложений, порядка \$2 млрд в год. Примерно 50% из этой суммы — проекты поддержания, остальные 50% — «коммерческие» проекты. Также мы планируем реализацию новых проектов, таких как Быстринский ГОК. Компания будет продолжать расти, ведь возможностей на сегодняшнем рынке множество. ■

\$4 МЛРД МЫ ПОЛУЧИМ ЗА СЧЕТ СНИЖЕНИЯ ОБОРОТНОГО КАПИТАЛА, СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ГОЛОВНОГО ОФИСА И ЦЕЛОГО РЯДА ДРУГИХ ИНИЦИАТИВ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ



МЕТОД

ПУЛЬТ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

УСПЕШНО ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА МОЖНО, РАБОТАЯ В ЧЕТЫРЕХ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ: НАРАЩИВАНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАПИТАЛА, ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРОДУКТИВНОСТЬ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ.

ДАВЛЕНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРЕНДОВ

ПРОГНОЗ ВВП НА 2014 ГОД НЕОПРЕДЕЛЕННЫЙ:

3,5% или **1%** или **0,8%**

СЛАБОСТЬ РУБЛЯ НЕГАТИВНО ВЛИЯЕТ НА ПОКУПАТЕЛЬСКУЮ АКТИВНОСТЬ КОМПАНИЙ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ:

Курс **35 руб. за \$1**

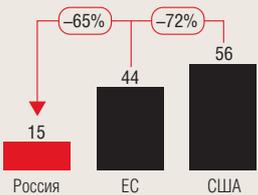
СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК «В ЛОБ» НЕ РАБОТАЕТ

- Наиболее популярные способы сокращения издержек:
- сокращения персонала (51%)
 - уменьшение размера компенсаций сотрудникам (33%)
 - сокращение рабочих мест (49%)

В 56% КОМПАНИЙ МЕРЫ ПО СОКРАЩЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК НЕ ПРИВЕЛИ К РЕЗУЛЬТАТАМ ИЛИ УХУДИЛИ ПОКАЗАТЕЛИ



ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В 2012 ГОДУ, ВВП НА ОДИН ЧАС РАБОТЫ



75%

энергетических компаний используют аналитику для повышения эффективности и продуктивности

6 из 10 работников готовы покинуть работодателя, если другая компания предложит им повышение зарплаты на **30%**

47%

людей говорят, что их профессиональные навыки и важность их позиции для бизнеса повышают их чувство безопасности относительно потери работы

27% работников не вовлечены в программы мотивации

25% вовлечены в программы мотивации, но оценивают их качество как низкое

11% потерял рынок корпоративных тренингов и развития персонала в 2013 году

52% менеджеров имеют подчиненных, которые готовы их заменить полностью в случае необходимости

РОССИЯ НА 51-М МЕСТЕ В РЕЙТИНГЕ GTCI (GLOBAL TALENT COMPETITIVENESS INDEX), ОТРАЖАЮЩЕМ ИНВЕСТИЦИИ СТРАНЫ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

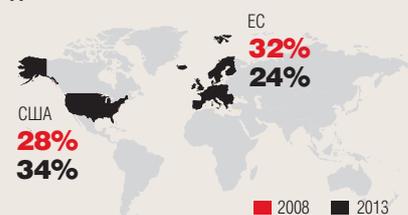
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ В 2008–2011 ГОДАХ БЫЛИ СИЛЬНО СОКРАЩЕНЫ, ИЗ-ЗА ЭТОГО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ОБОРУДОВАНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВАХ УСТАРЕЛА

59%

компаний запланировали инвестировать в обновление оборудования

КРУПНЕЙШИЕ КОМПАНИИ ОСТАВИЛИ НА БАЛАНСЕ ПОЧТИ \$7 ТРЛН В КОНЦЕ 2013 ГОДА (В 2 РАЗА БОЛЬШЕ, ЧЕМ 10 ЛЕТ НАЗАД) ВРЕМЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ И ЖИЗНИ НЕКОТОРЫХ АКТИВОВ РАСТЯНУЛОСЬ В СРЕДНЕМ НА 14 ЛЕТ ВМЕСТО 9 ЛЕТ

ДОЛЯ ГЛОБАЛЬНЫХ КАПИТАЛЬНЫХ ЗАТРАТ



67% инвесторов считают, что компании недоинвестируют

58% из них считают, что имеющиеся средства необходимо использовать в виде капитальных затрат

КАКИЕ ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЕНЕГ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВ



МЕРЫ, КОТОРЫЕ ПРИМЕНЯЛИСЬ ДЛЯ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК В 2012 ГОДУ

- ОПТИМИЗАЦИЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК (ЛИШЬ 26% КОМПАНИЙ ПРИМЕНИЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД)
- РЕДИЗАЙН ПРОЦЕССОВ (34%)
- ПРИМЕНЕНИЕ СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ПРОГРАММНЫХ СРЕДСТВ (21%)
- УМЕНЬШЕНИЕ СКЛАДСКИХ ЗАПАСОВ (33%)
- АУТСОРСИНГ (23%)

В 2013 ГОДУ

60% компаний в мире применяют аутсорсинг

19% планируют в ближайшем будущем

70%

генеральных директоров планировали меры по сокращению издержек в 2013 году, но при этом высказывали опасения, что могут отрезать ценные активы вместе с затратами

50% руководителей увеличили количество персонала в 2013 году

77% запланировали изменения в стратегии управления талантами

КОМПАНИИ-ЛИДЕРЫ В СВОИХ СЕКТОРАХ ИНВЕСТИРУЮТ В СОЗДАНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК

54% гендиректоров сообщают, что уже достигли эффективности в цепочках поставок

В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ 65% ЗАТРАТ ПРИХОДИТСЯ НА ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ 33% БАНКОВ ПЛАНИРУЮТ СОКРАЩАТЬ РАСХОДЫ НА ПРОДАЖИ И МАРКЕТИНГ

86%

директоров по продажам не выполнили цели по выручке впервые за три последних года

ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БЫЛИ ПОВЫШЕНЫ У 82% ДИРЕКТОРОВ ПО ПРОДАЖАМ, 14% УВЕРЕНЫ, ЧТО СМОГУТ ВЫПОЛНИТЬ НОВЫЙ ПЛАН

33% компаний анализируют показатель возврата инвестиций (ROI) для процесса продаж

59%

потребителей на растущих рынках повысили свои требования к поставщикам продуктов и услуг в последние годы

50% участников программ лояльности в различных отраслях считают участие в этих программах причиной, чтобы оставаться с компанией

61% для клиентов сервис – главная причина выбора поставщика

50% менее компаний используют анализ продаж и «большие данные» для понимания своих клиентов и увеличения продаж

65%

директоров по маркетингу говорят, что ожидания потребителей влияют на долгосрочную маркетинговую стратегию

50% покупателей автомобилей делают повторную покупку в той же компании

«ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ БОЛЬШЕ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СЛУШАТЬ, А НЕ В ТОМ, ЧТОБЫ ГОВОРИТЬ»

ЗАПАДНЫЙ ПОДХОД К ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ РОССИЙСКОГО. О ЛУЧШИХ ПРАКТИКАХ ГОВОРИТ МАРКУС ОЗЕГОВИЧ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ФОЛЬКСВАГЕН ГРУП РУС».

BUSINESS GUIDE: Что для вашей компании, как представителя западной бизнес-культуры, означает эффективность? Это ключевое понятие в вашем бизнесе?

МАРКУС ОЗЕГОВИЧ: Концерну «Фольксваген» принадлежит более сотни производственных площадок по всему миру. Мы работаем с дилерами во многих странах. Безусловно, производительность, объемы производства, так же, как и уровень продаж, — ключевые показатели нашего бизнеса. Например, в области производства мы каждый месяц отслеживаем, сколько человеко-часов было затрачено на выпуск одного автомобиля. Есть четкий план по повышению производительности каждый год, мы инвестируем в эту программу, работаем над этим показателем ежедневно. За счет уменьшения количества человеко-часов, затраченных на сборку одного автомобиля, можно значительно повысить производительность.

ВГ: Какие методы вы используете для этого?

М. О.: Самое важное — это детальный глубокий анализ производственного процесса. Мы изучаем каждый этап производства и определяем, какие трудозатраты наиболее эффективны. Действительно ли в этот момент здесь нужны три работника для какой-либо операции или достаточно двух? Возможно ли изменить режим работы на этом этапе производства, как это повлияет на скорость сборки автомобиля? То есть мы смотрим, какое количество человек необходимо на каждом этапе сборки.

Многое зависит от объема инвестиций, которые вкладываются в производство, и степени автоматизации. Например, в России используется довольно много ручного труда. Примерно 50% операций автоматизировано. Но есть рынки, где стоимость рабочей силы очень высока — там уровень автоматизации близок к 100%. В Германии, например, когда собирается кузов, автоматизация достигает 70–80%. Автомобиль можно собирать и при показателе 20 человеко-часов на одну машину. Но автоматизация требует вложения средств, поэтому мы здесь ищем баланс между инвестициями и нужным уровнем производительности.

ВГ: Будете ли вы дальше стремиться повышать уровень автоматизации в России?

М. О.: Имеющиеся тенденции нас к этому подталкивают. Мы наблюдаем, что зарплаты растут. Изменения в законодательстве РФ, касающиеся оборудования рабочих мест повышенной опасности, повышают наши затраты на рабочую силу. Например, в помещении должен быть обеспечен доступ дневного солнечного света, это значит, что время работы в таком помещении сокращается; конвейер может двигаться со скоростью 5 км/ч, хотя во всем мире 7 км/ч. Все это требует внимательного отношения к уровню производительности.

ВГ: Какие еще показатели эффективности вы отслеживаете?

М. О.: Мы учитываем множество показателей. Например, если речь идет об эффективности работы клиентской службы, мы подсчитываем среднее количество звонков клиентов, которые принимает сотрудник колл-центра, и принимаем меры для повышения эффективности с помощью разработки нового программного обеспечения, улучшения рабочих процессов и т. д.

ВГ: Сказывается ли экономический спад на вашем бизнесе?

М. О.: Если сравнивать нынешнюю ситуацию с кризисом 2008 года, то есть ряд существенных отличий. Российская экономика 2000-х годов постоянно и стабильно росла, и автопром рос вместе с ней. Кризис 2008–2009 годов оказался настолько коротким, что не возникло необходимости пересматривать политику компаний, реструктурировать расходы, увеличивать производительность. Да, общий рынок сократился в 2009 году до 1,3 млн автомобилей, но затем почти сразу вырос до 1,8 млн в 2010-м, а позже — до



СЕРГЕЙ КОШЕВ

2,4 млн автомобилей в 2011-м. То есть рынок все равно рос, спад произошел, но на короткое время, и экономика быстро восстановилась.

Уже в 2011 году автомобильный рынок вырос примерно на 40%, потом еще на 10%. То есть сразу после упадка наблюдался период роста. Я помню свой первый год в России — это был 2011-й, тогда бизнес Volkswagen Group в России вырос на 70%. То есть нужно было просто успевать поставлять автомобили на рынок. И годом после при росте автомобильного рынка на 10% наш рост составлял 40%. Главной задачей тогда был контроль процесса роста: нужно было производить больше автомобилей, больше поставлять и продавать.

Та картина, которую мы видим сейчас, отличается кардинально: происходит медленное ослабление рынка, а это опасно, потому что не чувствуется резкого падения, как в 2008 году, которое требует ответных действий. Российская экономика с лета прошлого года очень слабо растет, что влияет и на автомобильный рынок. Ситуация, которая сложилась сейчас, безусловно, требует проведения реструктуризации, повышения производительности, а также снижения издержек.

Самый простой путь — поработать над сокращением издержек. Например, уменьшить расходы на перелеты и бизнес-поездки. Но долгосрочный эффект приносит только работа по повышению продуктивности.

ВГ: Как вы оцениваете российских поставщиков запчастей с точки зрения эффективности бизнеса?

М. О.: Мы гарантируем в соответствии с постановлением правительства определенный процент локализации производства на территории России и продолжим выполнять свои обязательства. Но это не так просто. Мы сотрудничаем с большим количеством поставщиков по всему миру, и некоторые из них открывают производство в России. Часть компонентов поставляется также из Европы и других стран, в том числе из Китая. За нами на российский рынок пришло множество других компаний. Выстраивание отношений с российскими поставщиками требует усилий и осложняется такими факторами, как нестабильное качество выпускаемой продукции и объемы поставок. Для нас важно, чтобы качество компонентов соответствовало единым стандартам качества Volkswagen во всем мире. Также мы не можем работать в режиме, когда нам поставляют сегодня 50 запчастей, завтра — 30, а через неделю — 100. Нам нужно стабильное количество каждую неделю и по одинаковой цене. Более того, согласно нашей корпоративной политике, за счет улучшения производительности и повышения эффективности

мы ожидаем, что ежегодно наши поставщики будут понижать цены на 1–2%. Этого также очень сложно добиться на российском рынке. Рынок российских поставщиков автозапчастей так устроен, что почти все они входят в крупные автомобильные холдинги. Российские производители автомобилей практически все делают самостоятельно, внутри холдинга. Сложно изменить эту систему, вывести эти компании и сделать из них независимых поставщиков. Но мы надеемся на такие изменения.

ВГ: Возможно, на производительности и эффективности сказывается российский менталитет?

М. О.: Безусловно, всегда, когда речь идет о производительности, всплывает вопрос национальных особенностей бизнеса в той или иной стране. Например, японцы в мировых лидерах по уровню производительности, в Германии тоже хорошие показатели. Конечно, культура каждой страны оказывает влияние на бизнес. Но это можно корректировать. Есть национальные особенности, но есть и корпоративная культура, в которой они могут сглаживаться и нивелироваться. Нашей компании удалось выработать стратегию повышения производительности, которую мы стараемся совершенствовать каждый день, и она общая для всех стран. В каждом своем выступлении перед сотрудниками я говорю: что бы вы ни делали сегодня, всегда думайте над тем, как сделать это еще лучше завтра.

ВГ: Как вам удается создать мотивацию у сотрудников следовать этому принципу?

М. О.: Мы применяем систему поощрений таких изменений, поощрений удачных идей и предложений. Запустить ее было несложно. Ведь независимо от национальности каждый человек начинает беспокоиться и чувствовать себя некомфортно, если вынужден совершать бесполезные действия — людям во всем мире знакомо это чувство. В нашей компании каждый сотрудник может просто сказать: послушайте, это же глупо, я знаю, как делать работу более эффективно, я хочу сделать это лучше.

ВГ: Но сказать недостаточно — важно, чтобы его услышали и помогли устранить неэффективность в его повседневной работе.

М. О.: Безусловно. Именно поэтому у нас организовываются специальные рабочие совещания для обсуждения этих тем. Для руководителей в нашей компании также существуют планы по производительности, они заинтересованы в том, чтобы выслушивать новые идеи. В целом задача руководителя больше заключается в том, чтобы слушать, а не в том, чтобы говорить.

ВГ: Для российских руководителей это непривычный подход.

М. О.: Я не могу сравнивать: у меня нет опыта работы в российской компании, я работаю в западной. Но я всегда говорю своим подчиненным: вам не нужно сообщать мне о хороших результатах. Хорошее я в любом случае увижу сам по полученным результатам. Вы должны мне говорить о проблемах, я должен их выслушивать, и я хотел бы помочь вам с их решением. Именно в этом и заключается моя работа. То есть самый важный посыл для моих сотрудников: я здесь для того, чтобы помочь вам решить проблемы. И мне очень не нравится, когда проблема разрастается до огромных масштабов, а меня не поставили в известность, когда она назрела. Меня нужно было оповестить заранее, чтобы я смог помочь и предотвратить проблему.

ВГ: Ощущаете ли вы на себе дефицит профессиональных кадров в России? Об этом говорят многие производители техники и компании из смежных отраслей. Как справляться с этой проблемой?

М. О.: Когда мы только запустили производство в РФ, мы начали здесь и свою образовательную программу. Мы адаптировали систему обучения, которую используем в

Германии, в соответствии с российской образовательной системой. Сегодня у нас есть две основные образовательные программы — для учащихся профессиональных училищ и для студентов университетов. Учащиеся профессиональных училищ могут принять участие в нашей программе в последние два года обучения и получить как профессиональные теоретические знания, так и подкрепить их следующей практикой на производстве. После этого они приходят работать к нам на завод. Для подготовки руководителей рангом выше, например инженеров, мы сотрудничаем с Калужским филиалом МГТУ имени Баумана, предоставляя им возможность уже во время учебы изучить особенности нашего производства. После обучения студенты сдают такие же экзамены, как и студенты подобных программ в Германии, то есть мы получаем специалистов с таким же уровнем профессиональной подготовки. На данный момент более 150 специалистов обучаются или уже закончили обучение по нашим программам. У нас есть успешный опыт в сфере обучения, которым мы готовы делиться. Например, на Ганноверской промышленной ярмарке в прошлом году мы участвовали во встрече президента РФ Владимира Путина с федеральным канцлером Германии Ангелой Меркель, где рассказали о нашей программе обучения и возможностях ее тиражирования на другие отрасли. Сейчас мы также реализуем международную программу по повышению квалификации российских сотрудников нашей компании.

ВГ: То есть необходимость в таких образовательных программах имеется?

М. О.: Да, мы чувствуем дефицит профессиональных кадров в отрасли и закрываем его через свои программы обучения. Но когда речь идет о дилерах, нам и всей отрасли нужна более значимая поддержка государства. Мы можем проводить тренинги для специалистов наших дилеров, обучать их специфике продукции Volkswagen, объяснять, как продавать наши автомобили. Но довольно сложно обучать ремонтировать автомобиль в целом. В Калуге, например, все находится в одном месте, мы можем контролировать и управлять всем процессом обучения. С дилерами сложнее: они разбросаны по всей стране. Вы же знаете, что сегодня ремонт автомобиля уже не такое простое занятие. Свой первый Golf второго поколения я ремонтировал сам по книжке с техническим описанием: разбирал двигатель, коробку, проводил под ним часы. Это было 25 лет назад. С современным автомобилем Golf так уже не получится. В нем много электроники, оборудование стало на порядок сложнее, и его диагностику можно провести только с помощью специального оборудования и программного обеспечения. Сегодня машина — это огромный компьютер со специальным сложным оборудованием, это нечто особенное. То есть теперь недостаточно навыков ремонта, например, вашей собственной 15-летней машины.

ВГ: То есть вы хотите сказать, что подход к ремонтным работам в России сегодня устарел?

М. О.: Нет-нет, это происходит не только в России, но и во всех других странах. И это касается не только Golf, но и всех остальных современных автомобилей. Для обеспечения безопасности пассажиров в автомобилях применяются очень сложные технологии, и, соответственно, нужны профессионалы, которые могли бы их ремонтировать. Поэтому сегодня важно пополнять ряды таких профессионалов. И это задача правительства, оно должно этому способствовать. Мы со своей стороны можем научить, что делать конкретно с Golf или как работает Audi, как функционирует компьютер в этих машинах, как чинить эти автомобили. Но важно дать основу, технические знания, навыки обращения с компьютерами.

Беседовала СВЕТЛАНА РАГИМОВА

ВЕРА В ЧЕЛОВЕЧЕСТВО

РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ОЧЕНЬ МАЛО ИНВЕСТИЦИЙ В РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА: ПЕРСОНАЛ — ЭТО ПЕРВОЕ, НА ЧЕМ ПЫТАЮТСЯ ЭКОНОМИТЬ. ПРИТОМ, ЧТО ВСЕ ВЕДУЩИЕ КОМПАНИИ МИРА ОТНОСЯТСЯ К СВОИМ СОТРУДНИКАМ КАК К ГЛАВНОМУ И ЦЕННОМУ АКТИВУ.

МАРИЯ АНАСТАСЬЕВА

Самый распространенный метод уменьшения издержек в трудные времена — сокращение персонала. Согласно исследованию Accenture 2012 года, эту меру использовало более половины компаний во всем мире в посткризисные годы. Затраты на сотрудников — это самая большая часть расходов компаний во многих отраслях, эффект от уменьшения этой суммы можно получить очень быстро. Но даже в экономических учебниках говорится, что эта мера плохо сказывается на бизнесе. Неслучайно, когда публичная компания объявляет об увольнении сотрудников, ее акции на бирже обычно падают, даже если руководство складно обосновывает эту меру. Акционеры рассматривают этот шаг как ошибку в стратегии, неудачу.

КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ НЫНЕШНЮЮ СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ ТРУДА (%)

ИСТОЧНИК: HEADHUNTER.RU, 2014.

- РЫНОК ВЫШЕЛ ИЗ КРИЗИСА
- НАБЛЮДАЮТСЯ НЕКОТОРЫЕ ТРУДНОСТИ
- РЫНОК В ГЛУБОКОМ КРИЗИСЕ
- ЗАТРУДНЯЮСЬ ОТВЕТИТЬ

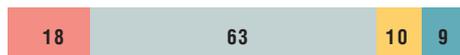
ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ 2014 ГОДА



2013 ГОД



2012 ГОД



0 20 40 60 80 100

Исследовательская группа BC HRMA (Human Resource Management Association) в 2012 году опубликовала результаты 35-летнего исследования того, к чему приводят увольнения в частных компаниях. Выяснилось, что этот подход очень редко приносит результаты, на которые надеется руководство: сокращение затрат, повышение эффективности, продуктивности, прибыльности и конкурентоспособности. В 80% случаев и вовсе финансовый эффект оказывается негативным. То есть метод не просто не работает, он вредит. Сотрудники, которые остаются в компании, обычно напуганы сокращениями, стремятся сменить место работы, теряют лояльность и вовлеченность, что сказывается на их результатах и финансовых показателях бизнеса.

«Увольняя сотрудников, вы теряете их ценное отношение и понимание вашей компании, и, как правило, вам приходится заполнять этот пробел в будущем, — говорит Ян Кук, директор по исследованиям BC HRMA. — Иногда опытные сотрудники заменяются консультантами, работающими по контракту, которым приходится платить больше, чем прежним работникам. Иногда работодатель даже нанимает на дорогой контракт тех же самых специалистов, которых уволил. Короче говоря, если вы планируете делать сокращения, только чтобы сэкономить, подумайте дважды».

Господин Кук предлагает не увольнять персонал, а вовлекать людей во все планы по реструктуризации челове-

ческих ресурсов, применять вместо принудительного увольнения другие методы. Например, предложить уволиться тем, кто это давно собирался сделать, уменьшить рабочую неделю и даже сократить уровень оплаты труда. «Мы знаем много примеров, когда сотрудники были согласны на уменьшение зарплат, если это означало большую защищенность от потери работы», — добавляет Ян Кук.

Гораздо более правильный метод достижения желаемых финансовых эффектов — вовлечение своих же сотрудников в оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности, наращивание продуктивности. Никто лучше, чем люди на местах, не знает, на чем на самом деле компания может сэкономить. В России человеческий капитал нужно в первую очередь развивать, а не уменьшать: дефицит специалистов наблюдается во многих отраслях, и глупо разбрасываться таким ценным активом.

Согласно опросу ресурса hh.ru, проведенному по итогам первого квартала 2014 года, только 6% работодателей в России не испытывают сложностей с поиском профильных специалистов, 44% признали, что найти необходимых сотрудников очень трудно, остальные 50% испытывают некоторые трудности.

Россия по итогам прошлого года заняла 51-ю строчку в рейтинге 103 стран по индексу GTCI (Global Talent Competitiveness Index), отражающему возможности жителей страны для развития своего профессионального потенциала и ситуацию с доступностью человеческого капитала с необходимыми для работодателей навыками. Рейтинг был составлен бизнес-школой INSEAD совместно с Human Capital Leadership Institute при участии кадровой компании Adesso. В нем учитывались лишь профессиональные кадры, которые наиболее важны сегодня для развития экономики. Позиции РФ отражают, что дефицит их имеется и государство предпринимает недостаточно действий, чтобы его устранить.

«Несмотря на повышение рождаемости в стране, мы не можем компенсировать ту яму, тот демографический кризис, который был в 1990-е годы, — рассуждает Елена Кушелевич, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия». — Сейчас у нас, с одной стороны, вообще не хватает трудоспособного населения. С другой — очень низкий уровень безработицы. Это говорит о том, что потенциальный рынок, откуда мы можем черпать ресурсы, все сильнее сокращается. Раньше была иллюзия, что мы технологиями сможем заменить людей. Отчасти что-то можно заменить, но, как показала практика, технологии должны быть в руках у кого-то — это инструмент, который должен быть эффективно использован».

Специалисты Accenture рекомендуют начинать повышение эффективности человеческих ресурсов с того, чтобы определить и измерить основные показатели (производительность, время на разные виды деятельности, результаты работы конкретных сотрудников, отделов и дивизионов и т. д.). Кроме того, необходимо изучить структуру компетенций, понять, какие из них критичны для бизнеса, какие — второстепенные. Это позволит дифференцировать сотрудников по степени ценности для компании, а также понять, какие компетенции и у каких работников необходимо развивать, чтобы не получить проблем в будущем. По данным Accenture, качественная аналитика и

правильное понимание кадровых ресурсов на 35% сокращают затраты на введение сотрудника в должность.

ПЛАТА ЗА ВЕРНОСТЬ В отчете компании InSync-Surveys «Влияние вовлеченности персонала на показатели», ссылающемся на различные авторитетные исследования, отражена прямая связь между удовлетворенностью сотрудников своей работой и финансовыми результатами работодателя. Так, в мета-анализе экспертов Harter et al. было выявлено, что бизнес-единицы, которые находятся в первой четверти рейтинга по уровню вовлеченности их сотрудников, имеют на 12% больше довольных клиентов, чем те компании, которые расположены внизу данного списка. В 2002 году такие компании генерировали на 4% больше прибыли, чем менее заботливые к своим сотрудникам конкуренты. В 2009 году это отличие уже составило 16%. Согласно исследованию Taleo Research 2009 года, компании с высоким уровнем вовлеченности сотрудников генерируют на 26% больше выручки, а также выплачивают своим акционерам на 13% больше денег.

Довольные своим работодателем сотрудники влияют также на репутацию организации, распространяя позитивный имидж, и наоборот. Например, ритейлер Walmart ухудшил свое отношение к сотрудникам, это широко обсуждалось в социальных медиа, в том числе клиентами компании. В итоге репутация компании пострадала, как и ее финансовые показатели.

Ряд компаний в РФ уже работает над повышением уровня вовлеченности сотрудников. Так, в 2012 году эксперты Hay Group составили мировой рейтинг «Наиболее успешные компании» по результатам анализа финансовых показателей и уровню вовлеченности персонала. Компания МТС единственная из РФ вошла в число наиболее успешных компаний (High Performing Companies). Индекс вовлеченности персонала МТС в 2012 году составил 69%. Для участвовавших в исследовании 53 российских компаний средний показатель составил 66%.

В рейтинг Aon Hewitt топ-5 лучших работодателей Европы в 2013 году по разным показателям вошли четыре компании →



ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ ПОЗИТИВНО СКАЗЫВАЕТСЯ НА ПРИБЫЛИ

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

1. Уменьшение расходов посредством анализа человеческого капитала
 2. Сокращение операционных расходов посредством оптимизации человеческих ресурсов
 3. Сокращение стоимости обучения за счет использования смешанных технологий
 4. Использование технологий для повышения продуктивности
 5. Оптимизация организационной структуры для повышения продуктивности
 6. Улучшающая трансформация для повышения ROI
 7. Повышение продуктивности за счет увеличения вовлеченности сотрудников и лидерства
- Источник: Accenture.

из РФ, правда, часть из них — иностранного происхождения. Среди них: Johnson & Johnson, «Яндекс», OBI, CISCO.

Эдвард Станох, лидер направления практики управления талантами компании Aon Hewitt в Европе, говорит: «Согласно прогнозу, экономический рост по всей Европе составит 1%, в то время как средний уровень вовлеченности сотрудников не изменится в сравнении с 2012–2013 годами. Однако в странах Центральной и Восточной Европы в 2013 году вовлеченность снизилась на 3% в сравнении с прошлыми годами (2012 год — 59%, 2013 год — 56%). Больше всего снижение коснулось факторов „зарплата“ и „соцпакет“. Мы видим, что сотрудники высоко оценивают факторы „условия труда“ и „коллеги“ и низко — „зарплата“ и „карьерные возможности“».

Эксперт отметил, что финансовые результаты компаний, которым присвоено звание «Лучший работодатель», в четыре раза превосходят результаты остальных компаний. Совокупная прибыль акционеров в таких компаниях на 50% выше среднего уровня.

Работодатели, которые считаются наиболее привлекательными, всегда инвестируют в образование своих сотрудников. Эти финансовые затраты делаются не просто для того, чтобы поддерживать такой имидж. В эффективном бизнесе каждый потраченный рубль должен приносить прибыль. Это означает, что необходимо рассчитывать, как вернуться в компанию инвестиции в образование сотрудников, когда и в каком количестве. Один из способов провести такую оценку — сравнить производительность обученной группы сотрудников и тех, кто не прошел обучение.

При необходимости стоимость обучения можно снизить за счет использования цифровых технологий: виртуальных классов, wiki, вебинаров и пр. Уход от традиционных занятий в классе, которые являются самой дорогой формой обучения, и переход к современным смешанным методикам, включающим онлайн-ресурсы, обмен практиками, социальные медиа, создает возможности более эффективного обучения при меньших расходах. Несколько исследований показали, что всего лишь 10% профессиональных компетенций, которыми обладают сотрудники, были получены в классе. По данным Accenture, смешанное обучение позволяет сократить около 25% бюджета на образование персонала.

РУТИНА ДЛЯ РОБОТОВ Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития, продуктивность персонала в России втрое ниже, чем в



ПЕРВЫЙ ШАГ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ — ПОНИМАНИЕ ТОГО, КАКИЕ СОТРУДНИКИ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ

странах Евросоюза, и в четыре раза ниже, чем в США. Так, в 2012 году за один час работы сотрудник российской компании генерировал в среднем \$15 выручки, тогда как в США — \$56, в Европе — \$44. Этот показатель, конечно, варьируется в разных отраслях и конкретных компаниях, но очевидно, что РФ есть к чему стремиться.

Российские компании мало инвестируют в людей и в развитие своего человеческого капитала, в итоге многие сотрудники работают без необходимого современного оборудования, программного обеспечения.

Производительность людей напрямую связана с эффективностью бизнес-процессов. Если сотруднику приходится заполнять документы вручную, заниматься прочей административной работой половину своего рабочего времени, он не сможет продавать больше, даже если услышит этот призыв сотни раз. На практике во многих компаниях можно видеть, что сотрудники теряют лояльность, когда руководители говорят о необходимости повышать эффективность, но не дают для это-

го никаких инструментов. Речь в первую очередь идет об автоматизации действий, которые занимают много времени и при этом никак не способствуют повышению прибыли: сканирование документов, согласование договоров и пр.

Даже наличие лучших специалистов не является залогом успеха до тех пор, пока бизнес-процессы компании не настроены на оптимальное использование этого ресурса. «Практика показывает, что наши инженеры, выпускники ведущих технических вузов, необыкновенно хорошо интегрируются в инженерные процессы тех компаний, где это уже рыночно ориентировано и рыночно интегрировано. В частности, транснациональные компании необыкновенно хорошо используют российский инженерный талант здесь же, в России. Для Intel Россия — второй по количеству инженеров сайт в мире после США. И это не единичный случай, — поделился своим видением ситуации гендиректор и председатель правления ОАО РВК Игорь Агамирзян в ходе выступления в рамках ПМЭФ. — При этом российские технологические компании с гораздо меньшей эффективностью используют их, потому что у них нет этой встроенности в бизнес-процесс, который зависит от рынка, от продукта,

от заказчика, от ориентации на заказчика и на спрос, а не на предложение. Естественно, есть исключения, я немало утрирую».

Анна Айбашева, пресс-секретарь компании «Вымпел-ком», рассказывает, как в этом направлении работает оператор: «Мы стараемся упростить инструменты, которыми пользуются сотрудники. Сейчас запущен целый ряд внутренних проектов, часть которых направлена на существенное упрощение бизнес-процессов и повышение их эффективности. Речь идет и о снижении влияния человеческого фактора при выполнении операций, и о синхронизации систем, которыми пользуется несколько направлений нашей компании, и об упрощении и сокращении времени, которое наши сотрудники затрачивают на выполнение той или иной операции».

ЛИКВИДАЦИЯ КЛОНОВ Сокращение персонала все же может применяться в некоторых случаях, если метод действительно обоснован. Когда руководство уже знает, какие из компетенций сотрудников для бизнеса являются критически важными, а какие — второстепенными, можно производить немассовые, а точечные рациональные сокращения. Это происходит, как правило, в процессе повышения операционной эффективности, когда многие обслуживающие функции аккумулируются в общем центре обслуживания (ОЦО). Таким образом исключаются продублированные функции и лишние рабочие места для сотрудников бэк-офиса.

Так, правительство США выявило возможности экономии \$145 млн в ближайшие 20 лет за счет консолидации в едином центре более сотни государственных агентств, бюро и комиссий, которые в настоящее время функционируют как независимые единицы.

Так же поступили, например, в компании «Вымпел-ком». ОЦО был создан в рамках общей программы повышения продуктивности Operational Excellence. В Ярославле (где стоимость рабочей силы и аренда площади ниже, чем, например, в столице) был создан ОЦО, который оказывает структурным единицам компании услуги по ведению бухгалтерского учета, финансам, управлению персоналом и закупкам. По словам госпожи Айбашевой, эта инициатива позволила повысить скорость и эффективность работы сотрудников, сократить операционные издержки. Проекты по созданию ОЦО запущены или уже реализованы во многих российских банках, компаниях из сырьевых отраслей и прочих индустрий. ■

«МНОГИЕ КОМПАНИИ НЕДОСТАТОЧНО ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗУЮТ ТОТ РЕСУРС, КОТОРЫЙ У НИХ УЖЕ ИМЕЕТСЯ»

Необходимость повышения производительности труда сотрудников сегодня даже не обсуждается — это вопрос на повестке дня каждого здравомыслящего руководителя. ЕЛЕНА КУШЕЛЕВИЧ, управляющий директор департамента «Стратегия» «Accenture Россия», дает некоторые рекомендации, как именно это делать на практике.



BUSINESS GUIDE: Насколько актуальна тема управления эффективностью персонала для России? Какое внимание уделяют отечественные компании этой области?

ЕЛЕНА КУШЕЛЕВИЧ: Эффективность персонала и производительность труда — очень модная тема, о которой

сегодня много говорят. Однако на практике в этой сфере мало что происходит. В рамках Петербургского международного экономического форума было представлено интересное исследование, согласно которому 93% руководителей сегодня осознают необходимость разработки стратегии управления персоналом. При этом 61% опрошенных сообщили, что ничего для этого не предпринимали. То есть, несмотря на понимание необходимости повышения эффективности сотрудников, большинство компаний еще не начали предпринимать конкретных действий. Думаю, в ближайшее время с учетом сложной экономической си-

туации в данной сфере будет инициировано множество проектов. Ведь многие компании, очевидно, недостаточно эффективно используют тот ресурс, который у них уже имеется. К тому же ряд предприятий нуждается в привлечении квалифицированных сотрудников извне, так как дефицит профессионалов в нашей стране постоянно растет и очень низкая мобильность персонала. Так, например, недавно отечественный производитель авиатехники «Сухой» объявил о планах перевода своего производства в Китай из-за недостатка квалифицированных специалистов на Дальнем Востоке России. Это один из показательных примеров того, насколько важно работать над развитием и повышением эффективности использования тех человеческих ресурсов, которые есть у нас в стране.

BG: Для запуска программы повышения производительности необходимо понимать, как сейчас обстоят дела в компании. Как на практике лучше рассчитать показатель эффективности, чтобы в дальнейшем наблюдать за его динамикой. Ведь просто разделить всю выручку на число сотрудников, наверное, не совсем правильно.

Е. К.: Самый простой путь действительно разделить денежную прибыль на каждого сотрудника. Но это лишь первый шаг, на котором не следует останавливаться. Для начала вы получите показатель Labour productivity, который, кстати, у нас в стране более чем в три раза ниже, чем в Европе: Россия находится на 55-м месте по про-

дуктивности в мире. Компаниям необходимо произвести дальнейшую декомпозицию показателя производительности по направлениям деятельности, по департаментам, по проектам и т. д. Конкретная методика зависит от деятельности компании и ее модели бизнеса. Практика показывает, что производительность разных сотрудников в рамках одного предприятия может различаться в разы. То есть кто-то, например, может работать в пять раз более продуктивно, чем другие.

BG: Почему так происходит? Как возникает такая ошущимая разница в производительности сотрудников?

Е. К.: Существует несколько факторов, которые приводят к такой вариативности показателя производительности. Во-первых, влияет уровень автоматизации процессов, в которых задействованы те или иные сотрудники. Если он низкий, люди больше времени тратят на процедуры, производимые вручную. Во-вторых, могут быть неэффективно выстроены процессы, что вызывает многочисленные простои в работе, ведет к потерям рабочего времени. Специфика России также заключается в низком уровне доверия — много сил и времени уходит на контроль, что не сказывается позитивно на производительности. Причиной также может быть неправильная организационная структура компании, из-за чего, например, некоторые функции могут дублироваться. Существенный положительный эффект в этом случае может принести централизация функций бэ-

кофиса, перенос их в общий центр обслуживания. Подобная практика уже довольно активно применяется в России.

BG: Какие еще методы могут применяться для повышения эффективности персонала?

Е. К.: Важная инициатива, которая в идеале должна стать обычной практикой в каждой компании, — обучение и развитие сотрудников. При этом задача руководителя — не обучить всех всему, а сформулировать четкие потребности бизнеса и сотрудников в обучении. Оценить эффективность помощи такой показатель, как возврат инвестиций на обучение. Простейший способ его измерить — сравнить работы двух групп сотрудников: тех, кто прошел обучение, и тех, кто не прошел. Можно проанализировать, как это повлияло, например, на объемы продаж, достижение бизнес- и производственных показателей, личных целей. При этом современные технологии позволяют снизить затраты на обучение, не снижая его эффективности: вебинары, базы знаний, видеоуроки и пр. Также имеет смысл вовлекать более опытных и успешных сотрудников в процесс передачи знаний и опыта молодым специалистам.

BG: Допустим, руководство компании намерено повышать производительность труда. Но как увлечь этой идеей каждого отдельного сотрудника? Ведь известно, что любые инициативы такого рода, спущенные сверху, могут вызывать сопротивление.

Е. К.: Существует такой численный показатель, как индекс вовлеченности, отра-

жающий, насколько человеку интересно то, чем он занимается, хочет ли он продолжать работать в данной компании. Если уровень вовлеченности достаточно высокий, это повышает производительность в целом в несколько раз. Чтобы вовлечь в программу повышения производительности каждого сотрудника, руководству необходимо работать над мотивацией персонала.

Эксперты отмечают, что уровень вовлеченности в странах Восточной Европы и в России падает. В 2012 году исследование Hay Group выявило, что в России лишь 58% сотрудников связывают свои планы на ближайшие три года со своим нынешним работодателем, 24% сообщили о том, что собираются покинуть компанию в этот срок, а 18% готовы сделать это в течение ближайшего года.

Для повышения вовлеченности сотрудников в том числе важен такой фактор, как инновационность компании — восприимчивость руководства к новым идеям, исходящим от работников любого уровня. При этом даже материальная заинтересованность не так важна для сотрудника, как признание за хорошую идею и ее воплощение в жизнь. Для России такой подход пока плохо работает. Многие предприятия декларируют свою готовность к инновациям, но в реальности процессы обратной связи и программы реализации идей работают лишь в редких компаниях.

Беседовала СВЕТЛАНА РАГИМОВА

«НАША СТРАТЕГИЯ В ТОМ, ЧТОБЫ ОТСЛЕЖИВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ И МАКСИМАЛЬНО БЫСТРО НА НИХ РЕАГИРОВАТЬ»

СТРАХОВОЙ БИЗНЕС В РОССИИ СЕГОДНЯ НАХОДИТСЯ В ОЧЕНЬ СЛОЖНОЙ СИТУАЦИИ: РЕГУЛИРОВАНИЕ УЖЕСТОЧАЕТСЯ, ПРОИСХОДИТ КРИЗИС ОСАГО. И ВСЕ ЭТО НА ФОНЕ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ. МИХАИЛ ВОЛКОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ОСАО «ИНГОССТРАХ», РАССКАЗЫВАЕТ, КАК КОМПАНИЯ ИЩЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ И НАРАЩИВАНИЯ ПРИБЫЛИ.

BUSINESS GUIDE: Что сегодня происходит на российском рынке страховых услуг? В каких условиях работает компания «Ингосстрах»?

МИХАИЛ ВОЛКОВ: В страховании на сегодня ситуация еще сложнее, чем в российском бизнесе в целом, ведь страхование является производной от иных видов деятельности и с небольшой временной задержкой следует за общей макроэкономической ситуацией. Это и понятно, ведь мы страхуем бизнес из других отраслей, и если происходит снижение деловой активности, мы это очень сильно чувствуем.

Однако проблема не только в замедлении российской экономики. Сегодня можно говорить также и о системном кризисе самой страховой индустрии. Когда десять лет назад я пришел в страхование, был удивлен, насколько это сложная сфера деятельности, как неэффективно работает бизнес, сколько нецелесообразных потерь. Сейчас эти отраслевые проблемы не только не решены, но и продолжают накапливаться.

В ряде регионов нам приходится снижать объемы бизнеса из-за внешних рыночных факторов. Мы пошли по пути централизации, потому что хотели напрямую контролировать бизнес-процессы. За нашими филиалами сохраняются основные функции по поддержанию продаж, особенно, конечно, в рознице, а вся работа по обработке информации, введению полисов в базу данных, бухгалтерской отчетности и даже выплатам администрируется из единого центра обслуживания. Работа нашего контактного центра также централизована. Звоня по местному номеру, например, из Петербурга или Сочи, клиенты попадают в Москву. Сегодня именно столица — центр нашей активности, но мы планируем открывать дополнительные хабы по обработке информации с учетом часовых поясов. В частности, в Сибири, что позволит повысить эффективность и качество работы с учетом часовых поясов. По отдельным бизнес-процессам это уже делается.

Страховой рынок очень четко поделен на несколько сегментов: розничное страхование, корпоративное, медицинское. И если до последнего времени корпоративное страхование было очень прибыльным, то на розничном рынке никогда не было суперприбылей и всегда нужно было быть очень эффективным, не позволяя себе ничего лишнего. Сейчас на страховом рынке по всем направлениям рентабельность минимальна, если вообще присутствует. Поэтому основной задачей для нас является повышение эффективности на всех участках.

BG: Как видно, вы уже начали активно заниматься повышением эффективности. Какие еще меры приняли? Они осуществляются в рамках общей стратегии?

М. В.: Если раньше можно было разрабатывать долгосрочные стратегии на пять-шесть лет вперед, то сейчас жизнь меняется слишком быстро, особенно теперь, когда мы находимся в эпицентре кризиса ОСАГО. Стратегия на годы вперед теряет свою актуальность. Наша стратегия в том, чтобы отслеживать происходящие изменения и максимально быстро на них реагировать. Прибыльность есть только в отдельных сегментах, и надо очень оперативно подстраиваться под меняющуюся ситуацию. Только компания, которая умеет это делать, сможет выжить на стремительно меняющемся рынке.

Что же касается конкретных мер по повышению эффективности, мы сейчас реализуем ряд инициатив. «Ингосстрах» географически очень диверсифицированная компания, ведущая операции во всех регионах России.



АНАТОЛИЙ ЖДАНОВ

Бывает так, что полис куплен через посредника, а уже на следующий день происходит страховой случай. Страхователь обращается в компанию, а информация о договоре еще не заведена в базу, так как агент не успел передать полис. Соответственно, для нас критически важно, чтобы информация о заключенном договоре — а их у нас миллионы в год — максимально быстро попадала в базу данных. Этого можно добиться только одним путем — с помощью современных информационных технологий, которые позволяют или выписывать полис через онлайн-каналы, или иметь электронный полис. Кроме того, в страховании очень актуальна проблема мошенничества. В общем объеме возмещений доля выплат мошенникам составляет минимум 10–15%. Если бы не они, стандартный полис мог бы стоить на 10–15% дешевле. В тариф заложены неправомерные выплаты мошенникам. Однако если информация попадает в единую систему моментально, то ее гораздо сложнее фальсифицировать. Это касается и самого полиса, и страхового случая. Например, нам важно иметь максимально качественную и подробную статистику в базе данных, чтобы как можно более качественно анализировать профиль застрахованного: как человек ездит, есть ли у него дети, сколько их, были ли у него аварии, то есть убытки в прошлом году и прочее. Все это является основанием для прогнозирования аварийности и, соответственно, убыточности. Подробная информация о клиенте позволяет давать более точные индивидуальные тарифы в зависимости от стиля и качества езды. Например, ниже — аккуратным водителям, высокие — тем, кто с большой вероятностью будет часто попадать в аварии.

BG: Какую роль в вашем бизнесе играют информационные технологии?

М. В.: На сегодняшний день информационные технологии становятся ключевым фактором эффективной деятельности любой страховой компании. Передовые ИТ, которые могут быстро меняться и позволяют меняться всей организации, — это залог успеха. Наша информационная система — одна из лучших в страховой отрасли, но и нам есть куда развиваться. Один из больших проектов, который мы обсуждаем внутри компании, — это аудит ИТ-стратегии. Хотим быть уверенными, что идем верным курсом. Мы все давно живем в электронном мире. Но тем не менее еще не привыкли покупать страховые продукты через интернет, хотя все к этому идет. Как ни странно, во всем мире очень мало хороших специализированных страховых

ИТ-решений. Многие (даже международные) крупные страховые компании сегодня используют собственные, «самописные» системы, что, конечно, снижает эффективность. Ведь для их поддержки и развития требуется содержать огромное количество специалистов.

Еще одну важную инициативу мы прорабатываем по инициативе одного из наших акционеров — Олега Дерипаски. В группе «Базовый элемент» во многих компаниях внедрена так называемая производственная система. Все началось с предприятий группы ГАЗ, где Toyota Production System стала основой для пересмотра производственных процессов. Затем эта философия стала основой работы практически всех предприятий, входящих в группу. Сначала мы отнеслись к этой системе с некоторой осторожностью, так как не совсем было понятно, как ее имплементировать в финансовом бизнесе. Но потом узнали, что, например, в ведущих российских банках внедряются такие системы, что дает очень хороший результат. Философия производственной системы во многом перекликается с методами так называемого бережливого производства (lean production), что точно может быть внедрено в финансовой организации. Система предполагает активное вовлечение в процесс оптимизации деятельности компании сотрудников, максимальную ориентацию на клиента — как внешнего, так и внутреннего, а также постоянное стремление к устранению всех видов потерь. Каждый работник на своем месте лучше видит проблемы, которые есть на его участке. Мы опробовали систему в рамках пилотного проекта. Инициатива показала очень хорошие результаты, и сейчас мы планируем внедрить ее в масштабах всей компании.

BG: Как вы преодолеваете сопротивление сотрудников? Обычно переход на новые системы требует наличия дополнительной мотивации.

М. В.: Действительно, очень важно, чтобы люди поверили в то, что это работает. Вовлеченность всех сотрудников может дать потрясающий эффект с точки зрения увеличения эффективности работы. При этом люди гораздо больше заинтересованы во внедрении рационализаторских идей по повышению производительности, в их использовании и не возвращаются к прежним методам работы, когда сами находят проблему и выдвигают варианты ее решения.

BG: То есть у вас в компании налажена обратная связь с сотрудниками?

М. В.: Мы работаем над этим. У каждого в компании, начиная с топ-менеджеров, есть задача внедрить хотя бы одну инициативу по повышению эффективности за год. Для того чтобы люди увлеклись этой идеей, нужно, чтобы для начала вовлекся топ-менеджмент. Пока инициатива не будет идти со всех уровней, от каждого рабочего места, система не заработает. Кроме этого разработана программа мотивации, которую мы сейчас внедряем. В соответствии с ней будет действовать система вознаграждения за внесение рационализаторских предложений. Люди по определенной системе накапливают баллы, которые в конечном итоге можно в том или ином виде монетизировать, например в виде премии. Разработана специальная шкала. Условно говоря, внес рационализаторское предложение — получи некоторое количество баллов. При его внедрении баллы умножаются на повышающий коэффициент. Если придуманное решение внедрено и проработало несколько месяцев, количество баллов еще увеличивается. По итогам года и по числу накопленных баллов сотрудник получает премию.

BG: Что же должно получиться в результате, когда все необходимые системы будут внедрены и начнут успешно работать?

М. В.: Если мы говорим об идеальной страховой компании, — понятно, что это не завтрашний и даже не послезавтрашний день, то большую часть премии, которую собираем, мы должны возвращать нашему клиенту в виде страховых выплат. Совсем немного должно уходить на посредников и наши собственные затраты. Это нормальная экономика страхового бизнеса, ситуация, при которой он становится выгоден всем участникам процесса. На сегодняшний день в разных каналах комиссионные выплаты могут составлять 15–20% всех затрат. Это, безусловно, слишком много. Я не рассматриваю совсем одиозные случаи, где агентские достигают 90%. Также у нас есть собственные затраты на ведение дел. Мы их тоже стараемся максимально сокращать. Для нас это в первую очередь означает перевод наших бизнес-процессов в цифровой формат: чем больше работы ведется через электронные каналы, тем меньше необходимо дублирование данных, соответственно, эффективнее операционная деятельность и бизнес в целом.

BG: Вы говорите об идеальной страховой компании, но на это довольно сложно ориентироваться. Что конкретно для компании «Ингосстрах» будет приемлемым результатом повышения эффективности, скажем, через пять лет?

М. В.: Сложно сказать. Пять лет — это долгий период. Через пять лет, я думаю, мы будем жить в другом мире и сравнивать что-либо напрямую с нынешними финансовыми показателями будет сложно. Появятся новые каналы продаж, больше услуг будет реализовываться через интернет. Сейчас один из массовых видов страхования — это ОСАГО, но он не продается через сеть. Как только этот продукт станет продаваться через электронные каналы, произойдет революция и начнется новый этап в развитии страхования. Надо понимать, что страхование — это долгосрочный и очень инерционный бизнес. Действия, которые мы совершаем сегодня, носят стратегический характер и на результаты этого года, очевидно, окажут небольшое влияние. Если же говорить о сравнимых показателях, то в следующем году мы, к сожалению, не предвидим большого роста. Поэтому снижение на 10–15% затрат за счет повышения эффективности мы бы оценили как очень хороший показатель.

BG: Есть ли планы по реинвестированию сэкономленных средств?

М. В.: Чем больше становится финансовая компания, тем больше должен быть капитал. Практически вся прибыль, которая получается за счет нашей работы, остается в компании и реинвестируется в ее развитие. Поэтому чем больше мы сэкономим, тем больше получим прибыли и тем больше денег оставим в компании.

Беседавала СВЕТЛАНА РАГИМОВА

ПРОБЛЕМА НЕ ТОЛЬКО В ЗАМЕДЛЕНИИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. СЕГОДНЯ МОЖНО ГОВОРИТЬ ТАКЖЕ И О СИСТЕМНОМ КРИЗИСЕ САМОЙ СТРАХОВОЙ ИНДУСТРИИ



«ЕСЛИ ХОЧЕТСЯ СВЕРХДОСТИЖЕНИЙ, ТО ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ДОЛЖНА БЫТЬ ВЫШЕ СРЕДНЕГО»

БАНКОВСКАЯ ОТРАСЛЬ СНИЖАЕТ ОБОРОТЫ, ВОЗНИКЛА НЕОБХОДИМОСТЬ ПЕРЕСМОТРА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ И ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ. КОНСТАНТИН БАСМАНОВ, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ, РУКОВОДИТЕЛЬ БЛОКА «МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС» ПРОМСВЯЗЬБАНКА, РАССКАЗЫВАЕТ, КАК ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ РАБОТАЕТ НАД СВОИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ.

BUSINESS GUIDE: Расскажите, как повлиял кризис на вашу компанию, принимали ли вы меры по сокращению расходов?

КОНСТАНТИН БАСМАНОВ: Повышая эффективность внутренних процессов, за последние пять лет мы пережили два этапа. Первый совпал с кризисом 2008–2009 годов. В это время был шок, но бизнес-модели не рушились, государство восстановило ликвидность на рынке и сложности достаточно быстро закончились. Да, рынок уже не увеличился на 30–40%, как до кризиса, но и 15–20% — неплохой показатель роста. В то же время розничный сегмент продолжал расти на десятки процентов. Поэтому не возникло необходимости основательно пересматривать бизнес-модели. И это закономерно, ведь, когда управляешь экстенсивно растущим бизнесом, часто фокусируешься на прибыли и продажах, контроль расходов и эффективности отходит на второй план. При этом компании вошли в кризис с разным наследством. Промсвязьбанк в этот момент реализовывал программу развития сети отделений, увеличивал объемы своего розничного бизнеса. Сеть состояла из 250 отделений, за докризисные годы открылось почти 100 новых, и в разработке было еще 100. Еще до 2008 года ПСБ выбрал стратегию роста за счет развития массовых сегментов. Однако в кризисный год банк остановил развитие сети, чтобы полностью пересмотреть подходы к рознице. Потом компенсировал этот период заморозки за счет открытия новых отделений — уже другого формата, ориентированных полностью на розничных клиентов. Сегодня сеть состоит уже из 300 офисов операционного обслуживания.

ВБ: Заставил ли вас этот кризисный шок заняться повышением эффективности?

К. Б.: Банк рос очень быстро в докризисные годы, поэтому стандартизация процессов и автоматизация были в зачаточном состоянии. Был некоторый слой «жира», который позволял срезать расходы без нарушения бизнес-моделей и риска потери прибыли. Кризис позволил нам сделать паузу и в самых очевидных местах повысить эффективность. В этот период началась трансформация филиальной сети в сеть оперофисов, которая завершилась в 2011 году. Это касалось большей частью сопровождающих функций — мы перевели их в филиалы, убрав из отделений сотрудников бэк-офиса, как результат бэк-офисы из 52 точек были объединены в семь сервисных филиалов. Это была первая волна повышения эффективности в нашей компании, которая, как уже говорил, не повлекла за собой пересмотр бизнес-модели банка. Бизнес-процессы остались прежними, однако сопровождающих подразделений стало меньше.

ВБ: Что это дало компании?

К. Б.: Мы вошли в 2009 год с активами в объеме 462 млрд руб., сегодня стоимость наших активов — более 770 млрд

МЫ ВОШЛИ В 2009 ГОД С АКТИВАМИ В ОБЪЕМЕ 462 МЛРД РУБ., СЕГОДНЯ СТОИМОСТЬ НАШИХ АКТИВОВ — БОЛЕЕ 770 МЛРД РУБ.



СЕРГЕЙ МИСЯКОВ

руб. При этом численность сотрудников была около 10 тыс. человек, сегодня — порядка 11 тыс. По сути, численность не изменилась, но структура сильно трансформировалась. Мы сокращали персонал бэк-офисов, за счет этого наняли продавцов и клиентских менеджеров, которые зарабатывают для компании деньги. Это как раз позволило увеличить бизнес.

ВБ: Работали как-то над продуктом?

К. Б.: Самые серьезные изменения коснулись розничного бизнеса. До 2010 года это направление не было для нас приоритетным. Начиная с 2011 года у нас работает новая продуктовая фабрика, и сейчас мы предлагаем весь спектр продуктов для физических лиц — от ипотеки до кредитных карт. Активно развиваются цифровые каналы обслуживания, электронная коммерция была выделена в самостоятельное подразделение. Также запустили множество инновационных проектов. В малом и среднем бизнесе сейчас сосредоточены на продуктовой линейке для расчетно-кассового обслуживания, планируем запуск новых кредитных предложений в рамках факторинга и банковских гарантий. Корпоративная бизнес-линия интенсивно развивает линейку инвестиционных продуктов, срочные расчетные решения.

ВБ: Что же происходит в компании сегодня?

К. Б.: Возвращаясь к теме эффективности, сейчас наблюдается вторая волна трансформации, которая уже затрагивает бизнес-модели банка. Маржинальность тех направлений, которые были драйверами роста в прошлом, снижается из-за увеличения стоимости рисков. В экономике мы сейчас наблюдаем стагнацию, финансовое состояние заемщиков также лучше не становится — закономерно, что стоимость рисков на кредитах также растет. Чтобы поддерживать или увеличивать прибыльность, необходимо использовать новые способы ведения бизнеса, которые позволяли бы снижать стоимость рисков. Это требует пересмотра бизнес-моделей и в высокомаржинальном, и в классическом кредитовании. Банкам нужно сегодня быть очень продвинутыми с точки зрения управления кредитным риском, только тогда они смогут выдавать эти кредиты более качественно, чем конкуренты. А для того чтобы качественные клиенты рассматривали банк как банк

первого выбора, нельзя быть маленьким — нужно, чтобы твой офис присутствовал буквально на каждом углу, а это стоит больших капиталовложений. То есть необходимо построить инфраструктуру и серьезно инвестировать в маркетинг и при этом не ошибиться ни в одном шаге — ни в продукте, ни в инфраструктуре, ни в цене риска. Вероятность успешной реализации такой стратегии небольшая, а денег это стоит немалых.

Поэтому сейчас те проекты по повышению эффективности, которые мы инициировали, основаны уже не на поиске возможностей «срезать жир», его уже нет. Мы меняем традиционные способы зарабатывания денег. Однако показатели эффективности наших процессов по сравнению с результатами, которые демонстрируют компании на развитых рынках, дают понять, что нам здесь тоже есть куда стремиться, даже после всех трансформаций организационной структуры, которые мы произвели. Это касается таких показателей, как количество документов на одного сотрудника, количество сделок на сотрудника, объем выручки и прибыли на клиента, сумма расходов на сотрудника и т. д.

ВБ: Как здесь можно повышать эффективность?

К. Б.: Двумя основными способами. Первый — повышение уровня автоматизации. Причем сначала необходимо добиться правильного эффективного процесса, а потом его автоматизировать, потому что просто автоматизация проблеме не решает: как было восемь этапов согласования одного документа, так и останется, просто менеджеры на кнопку будут нажимать вместо того, чтобы подписывать на бумаге. И в этом случае стоимость такой кнопки будет неоправданно высокой с учетом лицензий на программное обеспечение и т. д. То есть сначала надо провести анализ процессов, понять, как их оптимизировать и наиболее эффективно автоматизировать. Это такая исследовательская долгосрочная работа. Зато понятно, зачем это делать — мы раза в два отличаемся по эффективности работы бэк-офиса от развитых рынков. Половину этой разницы можно подтянуть за счет выстраивания качественных непротиворечивых аккуратных бизнес-процессов и автоматизации.

Вторая часть связана с показателем объема бизнеса на одного сотрудника. Здесь есть какие-то объективные вещи — например, 30 клиентов из категории малого бизнеса в РФ по оборотам и тому, сколько они приносят банку, раз в десять меньше, чем 30 таких клиентов в Европе. Просто потому, что в России малый бизнес генерирует \$10 млн выручки в год, в Европе — \$50 млн. Это сильно влияет на показатели. Но если нам удастся удерживать расходы на одного сотрудника, то мы получаем больше прибыли даже при стагнирующей экономике.

Мы не исключаем еще одну волну централизации организационной структуры, так как видим успешные примеры в других отраслях, как федеральные сервисные центры эффективно работают. Идея в том, чтобы собрать существенную часть функций сопровождения бизнеса из семи филиалов, например, в два. Вторая часть этой идеи — перенести эти центры из Москвы в менее затратные места.

Москва генерирует примерно половину оборота розничного бизнеса и около половины транзакций. То есть здесь довольно много клиентов, которых нужно обслуживать, и этим занимаются сегодня сотрудники, которые находятся в столице, получают высокую зарплату, сидят на дорогих квадратных метрах. Поэтому мы хотим убрать со-

провожающие подразделения из Москвы в один из городов РФ и получить эффект от разницы в ставках аренды и разницы в зарплатах. Завершится этот проект в течение следующего года. То есть в первую волну оптимизации мы повышали эффективность каждого отдельного сотрудника и оптимизировали количество неэффективного персонала с дублирующими функциями. Сейчас планируем получить финансовый эффект за счет экономии.

ВБ: Было ли сопротивление сотрудников и как вы с ним справлялись?

К. Б.: Когда компания производит любые изменения, всегда есть сопротивление людей, потому что привычный ход вещей меняется и никто этого не любит. Самое главное здесь — не экономить на коммуникациях, разъяснениях и на мотивационных программах. Мы провели несколько проектов по масштабному изменению бизнеса, есть и позитивный, и не самый приятный опыт. Поэтому как преимущества, так и негативные следствия подобных перемен мы почувствовали на себе в полной мере.

ВБ: Как вы развиваете свой человеческий капитал?

К. Б.: В нашем банке для этого делается очень много. Есть широкий набор программ обучения сотрудников. Также мы сформировали механизм сбора идей по всей компании: запустили Банк идей, создав отдельный сайт. Все идеи обязательно рассматриваются, проходят ежеквартальный и ежегодный отбор. Мы рассчитываем экономический эффект от реализации выбранных предложений. Также премируем каким-либо образом людей, предлагающих максимальное количество идей, устраиваем встречи инноваторов компании, они получают награды, о них пишут корпоративные СМИ и т. д. Мы каждый год участвуем в ежегодном рейтинге по вовлеченности персонала. Было заметно, как на волне этих двух волн повышения эффективности вовлеченность персонала падала, для нас это был тревожный сигнал. Мы очень сильно на счет этого переживали. Но в 2013 году показатель уже вырос и стал немного выше среднего по отрасли. Сейчас мы продолжаем развивать программы нематериальной мотивации, в том числе для сотрудников бэк-офиса, которые много лет могут работать на одной позиции по объективным причинам — ротация кадров в обслуживающих подразделениях ниже, чем в бизнес-департаментах. Серьезное число активностей банка по повышению вовлеченности персонала дают эффект, но мы постоянно работаем над этими показателями. Средний уровень вовлеченности около 60% позволяет полноценно развивать бизнес, но если хочется сверхдостижений, то вовлеченность сотрудников должна быть выше среднего. Внутри себя мы давно поняли, что люди, сотрудники — ключевой драйвер для развития бизнеса. На заводе таким драйвером могут быть станок, оборудование, наши же станки — это персонал.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

Accenture Strategy.

Сегодня технологии – важнейшая часть бизнеса. Поэтому мы сделали их важнейшей частью наших стратегий.

High performance. Delivered.

accenture[>]strategy

Accenture Strategy.

В наших стратегиях технологии
не только «информируют»
бизнес, но делают его сильнее.

реклама

High performance. Delivered.

>
accenturestrategy