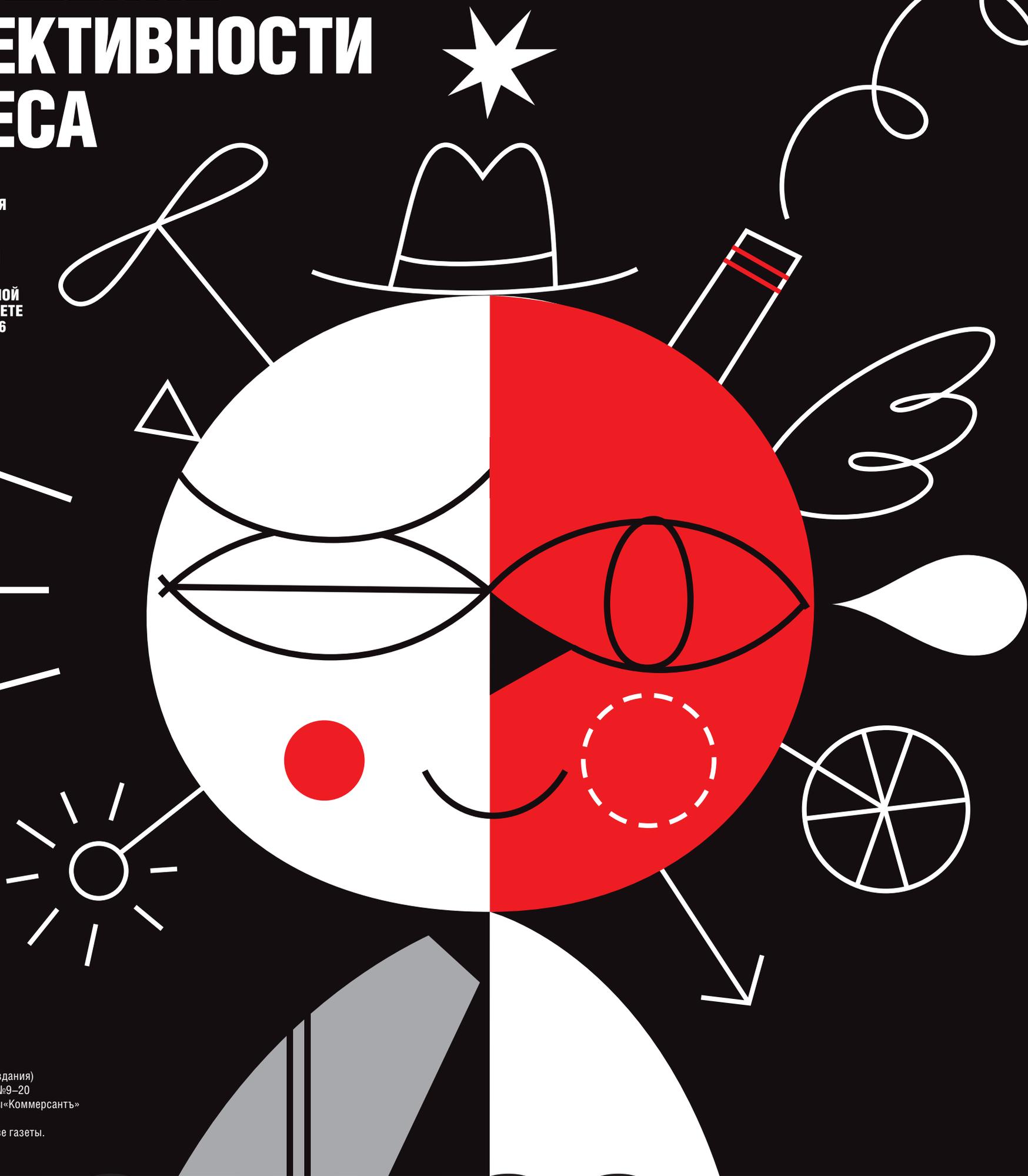


ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

ОРИЕНТИР НА КЛИЕНТА
КАК СПОСОБ УВЕЛИЧЕНИЯ
ДОЛИ НА РЫНКЕ / 11

СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК
И СОХРАНЕНИЕ ПРИБЫЛИ
В ПЕРИОД РЕЦЕССИИ / 14

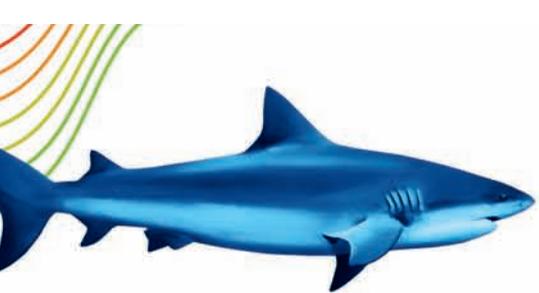
ИЗМЕНЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ
МОДЕЛИ: ЧТО В ПРИОРИТЕТЕ
У ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА / 16



Пятница, 17 октября 2014 №189
(5462 с момента возобновления издания)
Цветные тематические страницы №9–20
являются составной частью газеты «Коммерсантъ»
Рег. №01243 22 декабря 1997 года.
Распространяются только в составе газеты.

Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE



Альпари — трейдинг и инвестиции для финансовых акул!

Альпари в вашем городе:
Нижний Новгород,
ул. Большая Печёрская, 26,
тел.: 8 (831) 217-15-12

Ежедневно более 700 тысяч клиентов Альпари во всем мире могут убедиться, что работать с лидером — это удобно, надежно и выгодно! Выберите Альпари, а мы обеспечим вас всем необходимым для комфортной и успешной работы на финансовых рынках.

Приумножайте свои доходы, используя современные инвестиционные решения Альпари:



Трейдинг на финансовых рынках

Зарабатывайте на колебаниях международных курсов, совершая торговые операции с валютой, золотом и нефтью. Высокодоходный рынок — 5 дней в неделю, 24 часа в сутки!



ПАММ-счет

Инвестируйте в торговлю опытных трейдеров! Зарабатывайте на финансовых рынках, не торгуя самостоятельно. Три типа ПАММ-портфелей: агрессивный, сбалансированный, консервативный.

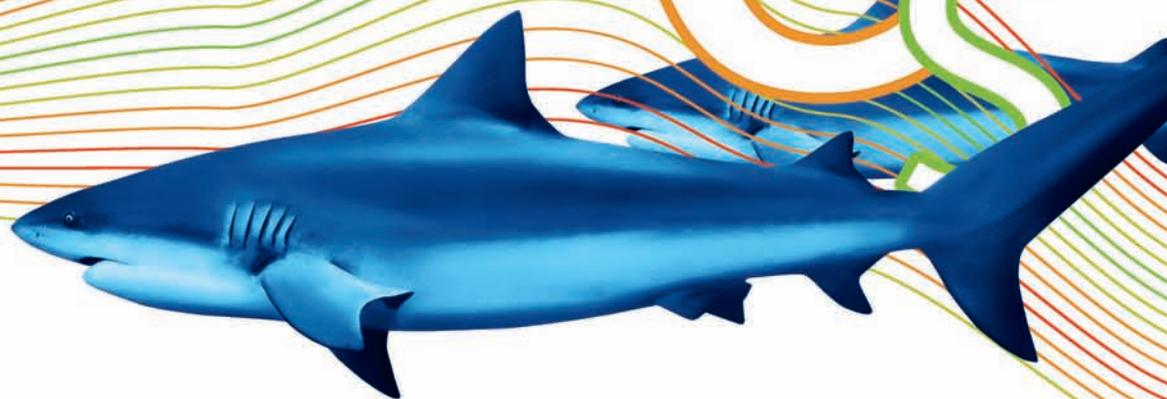


Структурированные продукты

Вкладывайте свои сбережения без риска, используя до 100% защиты вашего капитала. Базовые активы: 16 валютных пар, нефть, золото, серебро и др.

Минимальная сумма вложений — 25 000 рублей.

Потенциальная доходность от 19,5% годовых!



alpari

Трейдинг и инвестиции

www.alpari.ru

Финансовые консультации | Бесплатное обучение | Профессиональная аналитика

Торговля и инвестирование на финансовых рынках сопряжены с рисками. 100% защита — только для продуктов со 100% защитой капитала. Комиссия за создание структурированного продукта составляет 2% от стоимости активов. Alpari Limited. Реклама 18+



ЕЛИЗАВЕТА ЗУБАКИНА,

РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE

«ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА»

И ВОТ ОПЯТЬ...

Казалось бы, страна только что из всех сил старалась выйти из кризиса. И местами это даже получалось. Нижегородские компании постепенно начали увеличивать число штатных единиц, безжалостно сокращенных в 2008-м и 2009-м. Вновь заговорили о многомиллиардных проектах. Вернулись рекламные бюджеты, мероприятия. Появились надежда и относительная стабильность. Как вдруг... Здесь лучше всего процитировать экс-премьера России, ныне покойного Виктора Черномырдина: «Отродясь такого не видали, и вот опять...»

Атмосфера сгустилась. Тревожно в офисах и кабинетах чиновников. Тревожно на улицах и в ресторанах. Про интернет и СМИ даже говорить нечего. Там максимально тревожно. Опять пришло время жестких, решительных и, самое главное, разумных действий для повышения эффективности как своей, так и целей предприятий. Как советуют аналитики, главное сейчас — детально проанализировать баланс доходов и расходов, а затем разработать стратегию грамотного инвестирования. В нестабильные времена вложения в развитие, пусть и небольшие, — один из немногих действенных способов, который может привести к выигрышному положению в будущем.

Конечно, без оптимизации тоже никуда. Ведь, как это ни странно, но во многих компаниях до сих пор работают сотрудники, эффективность которых под большим вопросом. А между тем время непрерывного роста экономики давно прошло, рост ВВП ожидается в лучшем случае на уровне 0,2–2,5%, поэтому откладывать принятие важных решений уже невозможно. Время раздумий давно прошло.

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

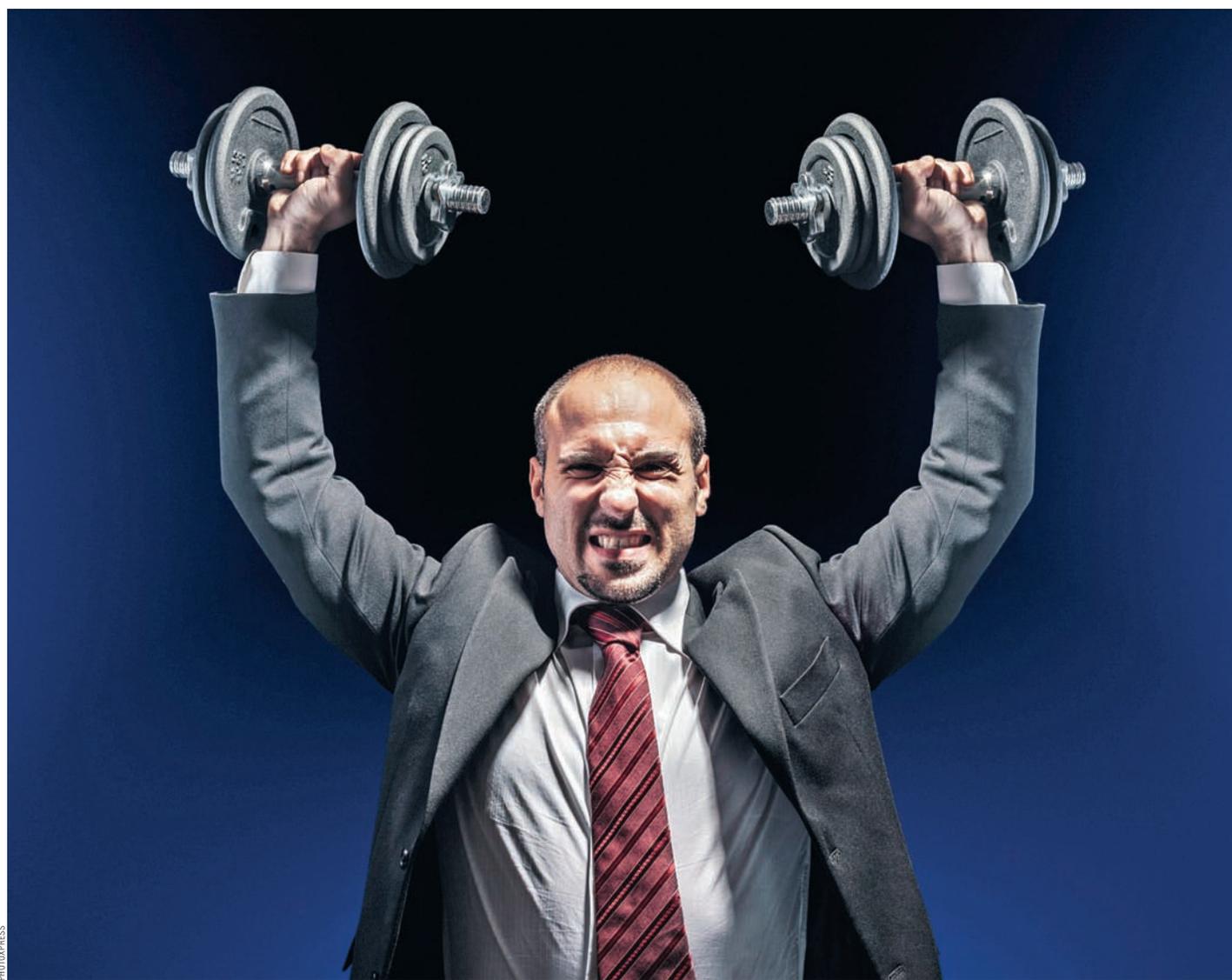
опыт успешных компаний и за рубежом, и в нашей стране, — работа над повышением эффективности и продуктивности как людей, так и капитала, процессов и всех составляющих бизнеса.

На инвестиционном форуме «ВТБ Капитала» под названием «Россия зовет!» в октябре прошлого года в Москве президент РФ Владимир Путин сказал: «Для России главный, узловой 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 Ирмгард Гласмахер, управляющего директора, руководителя департамента «Стратегия» компании Accenture Россия, важно выбрать правильный фокус: стремиться к более высокой эффективности или направить усилия на повышение продуктивности. 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-



РОССИЙСКОМУ БИЗНЕСУ ПОРА ПРИЙТИ В ФОРМУ И ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

МАКРОЭКОНОМИКА



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

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 повышения 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% порошков, 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, отличают несколько вещей. 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 отведено, 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. ■

ЭФФЕКТИВНЫЕ КОМПАНИИ ВСЕ СВОИ ДЕЙСТВИЯ РАССМАТРИВАЮТ ОТНОСИТЕЛЬНО КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА

ТЕПЛО С ОТДАЧЕЙ

ОАО «ТЕПЛОЭНЕРГО» — ОДНО ИЗ НЕМНОГИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СВОЕЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ, КОТОРОЕ ПРИНЯЛО ТРЕХЛЕТНЮЮ ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРОГРАММУ И ПРОВОДИТ ЦЕЛЫЙ КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ НАДЕЖНОСТИ И КАЧЕСТВА ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ НИЖНЕГО НОВГОРОДА. О ТОМ, КАК В НЫНЕШНИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ УЛУЧШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ И ПРИВЛЕКАТЬ ИНВЕСТИЦИИ В ЖИЗНЕННО ВАЖНУЮ ОТРАСЛЬ, РАССКАЗЫВАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ВЛАДИМИР КОЛУШОВ

Business Guide: Давайте поговорим о вашей программе модернизации по энергосервисным контрактам. В ее рамках подрядчик проводит реконструкцию котельных за свой счет, а «Теплоэнерго» возмещает ему затраты от получившегося экономического эффекта. Как проходит ее исполнение?

Владимир Колушов: Первый проект по реконструкции 16 котельных в Нижнем Новгороде, в рамках которого мы получили новых 200 Гкал/ч тепловой мощности, в прошлом году был исполнен. На протяжении этого года мы следим за целевыми показателями и уже сейчас получили полное подтверждение того, что запланированный экономический эффект достигается.

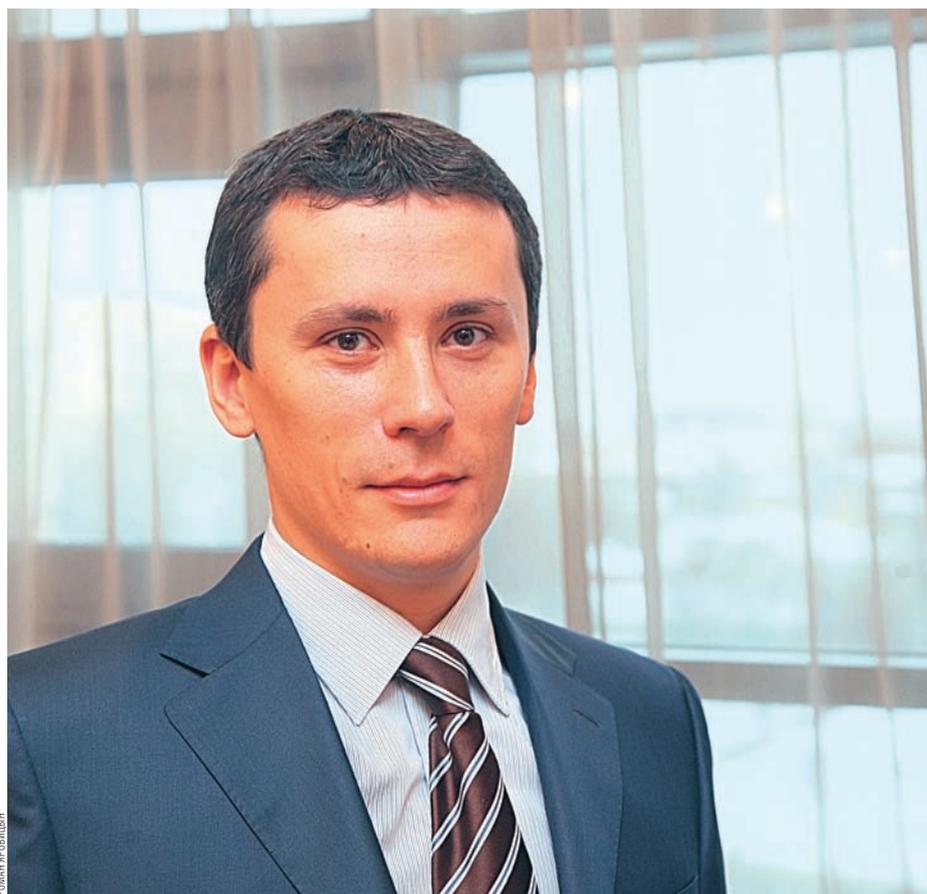
По второму энергосервисному контракту идут наладочные работы. Самый сложный и нервный период, когда нужно было обеспечить готовность котельных к началу отопительного сезона, уже позади. Хотя летом нам пришлось побеспокоиться, например, когда немецкое оборудование застряло на российско-украинской границе. В результате реконструкции из 13 наших котельных получилось 11, две мы укрупнили.

В ближайшие месяцы будем фиксировать показатели эффективности использования топлива, затрат на электроэнергию и прочие расходы. В случае их достижения в течение девяти лет мы будем возмещать энергосервисной компании ее затраты в соответствии с контрактом (объем вложений составил порядка 1,5 млрд рублей. — **ВГ**). Размер вы плат по сравнению с полученной экономией позволяет нам получить прибыль, точнее положительный NPV (англ. net present value, чистая дисконтированная стоимость. — **ВГ**), что и является основным контрактным условием. В этом суть энергосервисных контрактов, которые выгодны и нам, и подрядчику, а бюджет не тратит ни копейки на модернизацию котельных.

ВГ: Вы не раз говорили, что Нижний Новгород отличается от многих крупных городов огромным количеством разрозненных источников тепла, что серьезно снижает эффективность теплоснабжения города в целом. Что планируется делать в этом направлении?

В.К.: В Нижнем Новгороде необходимо создавать экологичную и комфортную среду обитания, но пока, к сожалению, наше сегодняшнее хозяйство не очень вписывается в понятие современного города.

БЫСТРО ДОБИТЬСЯ КОРЕННОГО ПЕРЕЛОМА СЛОЖНО. ДЛЯ ЭТОГО НАДО РЕШАТЬ СЕРЬЕЗНЫЕ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, СЕРЬЕЗНО ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ЦЕНТРАЛИЗАЦИЮ ТЕПЛОСНАБЖЕНИЯ, ДОГОВАРИВАЯСЬ С ДЕСЯТКАМИ СОБСТВЕННИКОВ



Яркий пример — Рождественская улица. Исторически так сложилось, что в этом районе существует несколько десятков мелких, неэффективных и неэкологичных источников тепла. Эти котельные занимают территорию, которая могла бы использоваться под градостроительное развитие, портят своими трубами и дымом вид на одно из красивейших мест города.

Конечно, быстро добиться коренного перелома сложно. Для этого надо решать серьезные градостроительные вопросы, серьезно вкладываться в централизацию теплоснабжения, договариваясь с десятками собственников. Менять качество сложившейся городской среды — всегда одна из самых затратных задач. Тем не менее в рамках нашей трехлетней инвестиционной программы мы совместно с городской администрацией начнем ее поэтапно решать.

ВГ: Эта программа связана с переходом на долгосрочные трехлетние тарифы. Достаточен ли для «Теплоэнерго» такой горизонт планирования в плане привлечения инвестиций?

В.К.: Это гораздо лучше, чем годовая программа, которая была в 2013 году. Конечно, всегда хочется иметь четкое представление о тарифах на долгосрочный период, но трехлетний срок нашей инвестиционной программы не означает, что мы ничего не видим за пределами 2017 года. В части отдачи от мероприятий и источников возврата инвестиций программа

рассчитана на 10 лет. Просто три года — это срок физической реализации, в течение которого мы должны максимально эффективно осуществить намеченную модернизацию. Заглядывая на 10 лет вперед, мы сегодня концентрируем свои усилия и вложения на тех участках, которые действительно важны и дадут наибольший эффект в будущем.

Если же говорить о внешних инвестициях, то не секрет, что отрасли ЖКХ нужны длинные и дешевые кредиты. Чтобы нам давали деньги, мы должны быть хорошей компанией во всех смыслах — доказывать свою эффективность и прозрачность, правильность тех проектов, для осуществления которых привлекаем займы. Если сравнивать с другими теплоснабжающими компаниями крупных городов, мы выглядим очень достойно. Масштабы и качество финансирования у нас точно среди лучших, здесь мы можем для многих быть примером. Назову лишь одну цифру: в этом году на один рубль инвестиций, который мы получили от наших потребителей в составе тарифа, мы вложили 10 рублей собственных и привлеченных средств.

Однако сейчас экономическая ситуация меняется. Стремительно растут кредитные ставки, сужаются возможности кредитования как по доступности, так и по срокам. Много в отрасли будет зависеть от того, как сложатся внешние условия, какую политику будут вести крупные банки с госучастием. Мы слышим заверения, что государство не отказывается от

привлечения инвестиций в сферу ЖКХ. Но уже недостаточно принятых изменений в отраслевое законодательство, недостаточно формирования долгосрочных тарифов. Нужно, чтобы все это было подкреплено реальной активностью банковской системы. Мы же, в свою очередь, весел не бросим. Сейчас одна из наших главных задач — максимально качественно и разумно формировать адресные инвестиционные планы. Мы выбираем только те проекты, осуществление которых наиболее выгодно как в плане экономики, так и в плане повышения качества и надежности теплоснабжения.

ВГ: В сентябре «Теплоэнерго» открыло центр обслуживания клиентов (ЦОК). Что это дало компании?

В.К.: Это совсем другая результативность обслуживания, связанная с улучшением обратной связи. Обращения наших потребителей в «Теплоэнерго» стали воспринимать не как некую назойливую проблему, от которой надо поскорее отбиться, а как полезную информацию о том, что у нас где-то, возможно, есть недостатки. Оперативная обработка клиентских запросов позволяет нам быстрее устранять неполадки, решать другие проблемы.

Кроме того, мы считаем своим долгом перезвонить клиенту и убедиться, что его проблема решена. На сегодня это передовая практика для нашей не самой передовой отрасли. Звонки в ЦОК поступают самые разные. По большинству требуются разъяснения, квалифицированные ответы на вопросы потребителей. В нашей сфере, где регулярно меняется законодательство, своевременная грамотная консультация очень важна для улучшения обслуживания.

ВГ: То есть ЦОК — это не просто колл-центр, собирающий обращения нижегородцев по поводу тепла и горячей воды?

В.К.: Нет, мы изначально не хотели создавать общение по типу, когда клиенту говорят приятным голосом: «Спасибо, ваш звонок очень важен для нас!» — и на этом все заканчивается. Система работает на результат. Каждое обращение влечет за собой либо квалифицированный ответ, либо запускает механизм решения конкретной проблемы потребителя.

Если говорить о результативности обслуживания, то она достигается и за счет современных информационных технологий, и за счет реорганизации процессов, за счет повышения квалификации сотрудников. Так, с вводом технологической платформы ЦОКа был исключен человеческий фактор недобросовестности исполнителей, которые могли потерять или исказить поступающую по цепочке информацию. Сегодня каждый оператор ЦОКа вооружен профессиональными знаниями, доступом к нашей геоинформационной системе, базам данных, а также к базе специальных знаний, которую мы постоянно обновляем. Поэтому эффективность работы с потребителями выросла кардинально.

Беседовал РОМАН КРЯЖЕВ



«В ВОПРОСАХ ЭКОНОМИИ НУЖНО ВСЕГДА БЫТЬ ОСМОТРИТЕЛЬНЫМ»

КАК В ПЕРИОД РЕЦЕССИИ СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ И СОХРАНИТЬ ПРИБЫЛЬ — ГЛАВНЫЙ ВОПРОС, СТОЯЩИЙ СЕЙЧАС ПЕРЕД МНОГИМИ РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ. О ТОМ, НА ЧТО НУЖНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ, ФОРМИРУЯ СТРАТЕГИЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА, А ТАКЖЕ О РИСКАХ ЧРЕЗМЕРНОЙ ОПТИМИЗАЦИИ — ДИРЕКТОР ГРУППЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И ОПЕРАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ КРМГ АЛЕКСЕЙ НАЗАРОВ

Business Guide: Что в кризисных условиях понимается под эффективностью бизнеса?

Алексей Назаров: Эффективность бизнеса и в кризис, и не в кризис состоит в том, насколько результативно используются ресурсы компании с точки зрения максимизации прибыли. Причем в русском языке «эффективность» бизнеса включает в себя два понятия, которые в английском обозначаются разными словами. Во-первых, это достижение одного и того же результата, но с меньшим количеством ресурсов, меньшей численностью сотрудников и объемом затрачиваемых усилий. Однако многие компании забывают о второй части понятия — как с такими же ресурсами давать больший результат, то есть правильно мотивировать сотрудников, более эффективно использовать имеющуюся технику и так далее. Из-за того что про вторую сторону эффективности многие в России забывают, в кризис большинство российских компаний, скорее всего, сосредоточится на повышении эффективности в плане сокращения затрат, потому что это наиболее простой способ, и далеко не все задумаются о повышении производительности.

BG: Насколько целесообразно в существующих условиях приравнивать «повышение эффективности» к «экономии»?

А. Н.: Компании в период роста всегда накапливают жирок: когда мы растем, то не так внимательно оцениваем, насколько эффективно делаем те или иные вещи. Поэтому возможность сокращения затрат есть всегда, этот путь понятнее и дает свои результаты. Но в вопросах экономии нужно всегда быть осмотрительным. К примеру, если говорить о трудовых ресурсах, у нас в стране очень низкий уровень безработицы и есть проблема с квалифицированными кадрами — следствие демографической ямы, которая наблюдалась 20 лет назад. Поэтому сокращение численности персонала не всегда оптимальная мера для компании. Конечно, они могут дать результат по отдельным статьям расходов, например по административно-хозяйственным. Однако затраты на персонал лучше оптимизировать не путем сокращения людей, особенно в условиях конкуренции за качественных сотрудников, а путем увеличения производительности их труда. То же самое можно сказать и об остальных ресурсах. Допустим, вы тратите тысячу кубометров газа и производите один объем продукции. И у вас два пути оптимизации: либо сжигать 900 кубометров газа, либо сжигать ту же тысячу и производить больше продукции более высокого качества за счет модернизации производства и контроля качества. Результат во втором случае может быть выше, потому что появляется новая добавленная стоимость.

BG: Насколько, на ваш взгляд, в данный момент эффективен российский бизнес? Есть ли здесь региональная специфика?

А. Н.: Конечно, есть. Но в большей степени все зависит от отрасли и от конкретного предприятия, его ме-



неджмента. В России есть очень успешные и эффективные предприятия, которые даже в периоды кризиса показывают хорошие результаты. А есть компании, которые и в период роста не показывали тех результатов, на которые могли бы рассчитывать, будь они более производительны. В любом случае многие компании, которые сегодня присутствуют на рынке, прошли кризис 2008 года, и это уже показатель их эффективности.

BG: В каких отраслях бизнес сейчас наиболее активно повышает эффективность?

А. Н.: Для многих компаний вновь встал вопрос, что делать: продолжается стагнация, не растет выручка. И прежде всего о повышении эффективности задумываются компании в отраслях, которые находятся под наибольшим давлением рынка: металлургия, угольная промышленность, связанные с ней компании транспортной и логистической сферы, компании финансового сектора. Предприятия этих секторов уже активно занимаются повышением эффективности. Стагнация, скорее всего, будет и в потребительском секторе, потому что люди в периоды кризиса или ожидания кризиса более склонны сберечь, нежели тратить. Конечно, предприятия, получающие сейчас хорошую маржу, например в машиностроении, которое связано с оборонзаказом, в плане эффективности пока не делают лишних шагов. Но здесь и не нужно перегибать палку: достаточно вспомнить, как многие компании для повышения эф-

фективности в кризис 2008-го сократили 50% персонала и закрыли половину производственных площадей, а потом рынок подскочил, но сотрудников и нужных производственных мощностей уже не было.

BG: Какие моменты, на ваш взгляд, являются основополагающими при формировании стратегии, направленной на повышение эффективности компании?

А. Н.: Первое — это закупки и все, что с ними связано. Нужно смотреть, насколько эффективно компания осуществляет закупочную деятельность не только в плане материалов, но и в плане капитальных затрат и IT-решений.

Второе, как ни странно, — сбыт. Потому что желание присутствовать на всех рынках с точки зрения экономии не всегда оправданно. У компании могут быть продукты, регионы, каналы продаж, которые для нее нерентабельны. Поэтому имеет смысл посмотреть на это свежим взглядом, оценить полную стоимость того или иного канала и проверить, действительно ли компании интересно присутствовать на этом рынке и продавать этот продукт.

Третье — эффективность персонала. По моему опыту, любая компания имеет тенденцию обрастать персоналом и терять его эффективность в течение трех лет. И если делать ревизию персонала и производительности его труда не реже чем раз в три года, можно найти пути оптимизации для повышения эффективности.

И четвертое — взаимоотношения с основными контрагентами как в плане закупочной деятельности, так и в плане продаж. Пересмотр и улучшение этих отношений позволит компании значительно повысить устойчивость, даже без прямого влияния на прибыль. К примеру, у вас есть поставщик, с которым вы всегда работали по предоплате, и только после этого он отгрузил вам продукцию. Переход на систему постоплаты и отсрочка на три — пять дней уже позволят улучшить ликвидность компании, высвободив рабочий капитал.

BG: Малому бизнесу проще или сложнее повысить эффективность?

А. Н.: К сожалению, в России эффективность и производительность труда в сегменте малого и среднего бизнеса (МСБ) на порядок ниже, чем в крупном бизнесе. Между тем в США эти показатели идентичны. Такое различие связано со структурой МСБ в России: у нас высока доля микропредприятий, которые недолго живут и не особенно эффективны. Их проблема в том, что для экономии на масштабе нужно выйти на более серьезный размер бизнеса, а для этого кто-то должен помочь компаниям МСБ расти и поддерживать их в период роста. Здесь нужна помощь со стороны властей и общественных организаций по обеспечению малых предприятий рынками сбыта и ресурсами, прежде всего финансовыми.

BG: В какой мере иностранный опыт повышения эффективности бизнеса может быть применен в российских условиях?

А. Н.: Разумеется, не все решения, которые применяются за рубежом в плане оптимизации, сокращения затрат, дистрибуции, подойдут нам. Даже если речь идет об одном секторе, нужно учитывать положение компании на рынке, ее стратегию в целом и инфраструктуру, а также среду, в которой она работает. Самый подходящий для нас иностранный опыт — оптимизация закупок: введение категорийных менеджеров, новых технологий закупок, контроль над ними и тендерные процедуры — технологии, которые позволяют оптимизировать затраты.

BG: Как вы оцениваете перспективы роста эффективности бизнеса в России? Осталось ли что «оптимизировать» после кризиса 2008 года и нынешней стагнации?

А. Н.: Да, осталось. И я бы здесь как раз говорил не об оптимизации в плане сокращения затрат, а о повышении производительности труда. Нам есть над чем работать во многих секторах, и я думаю, что многие компании этим успешно займутся. Основным показателем здесь — ВВП на душу населения, и по этому показателю мы сейчас на 44-м месте, по данным Всемирного банка. Таким образом, у нас есть потенциал роста: к примеру, в США, которые находятся на 10-м месте в этом рейтинге, этот показатель составляет \$53 тыс., а у нас всего \$24 тыс. То есть мы можем вырасти в два раза, если будем применять механизмы повышения эффективности бизнеса.

Беседавала АННА ПАВЛОВА

«ЛЕГКОГО ПУТИ ЗАРАБОТАТЬ НЕ БУДЕТ» ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ В СТРАНЕ, ТЕМ ОСТРЕЕ ДЛЯ ВСЕХ ИГРОКОВ РЫНКА ВСТАЕТ ВОПРОС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА. О ТОМ, ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ПОВЕДЕНИЕ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В ЭТОМ ГОДУ ОТ КРИЗИСНОГО 2008-ГО И КАК МОЖНО ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ КОМПАНИИ, РАССУЖДАЕТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ФИЛИАЛОМ БАНКА ВТБ В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ ИГОРЬ РОЖКОВСКИЙ

Business Guide: Уже второй раз за последние десять лет российским предпринимателям приходится искать пути повышения эффективности бизнеса в неблагоприятных экономических условиях. Чем отличается в этом плане нестабильный 2014-й от кризисных 2008–2009 годов?

Игорь Рожковский: Я считаю, что между этими двумя периодами существует принципиальная разница. Вспомните сытые нулевые годы, когда экономика страны и практически все ее отрасли стремительно развивались, а ВВП рос опережающими темпами. В банковском бизнесе тогда был период экстенсивного развития, и по всем направлениям также наблюдался существенный рост.

В кризисном 2008-м, когда из-за «мыльных пузырей», созданных на Западе, начался вывод денег с российских рынков, мы получили их схлопывание и падение ликвидности, в том числе и в банковском секторе. Банки в этой ситуации были вынуждены резко приостанавливать финансирование многих проектов. Начались дефолты в отраслях, где была излишняя закредитованность, например в строительстве.

Период сверхроста доходов закончился. И когда экономика начала постепенно восстанавливаться, стало понятно, что легкого пути зарабатывания денег уже не будет. И все это время, начиная с 2009 года, российский бизнес, в том числе банковский, ведет постоянную работу по снижению затрат и оптимизации бизнес-процессов. Сегодня в условиях столь незначительного роста экономики мы вынуждены это делать. С учетом предыдущего опыта антикризисного реагирования к новому витку нестабильности мы подошли уже более подготовленными.

BG: Какие меры повышения эффективности бизнеса банк ВТБ применяет сейчас?

И.Р.: Процессы, направленные на повышение эффективности, которые сегодня происходят в ВТБ, я бы условно разделил на несколько основных направлений. Первое — реформа управления, в рамках которой принято решение оптимизировать присутствие структур группы ВТБ в ряде городов, которые банк определил для себя как регионы с ограниченным экономическим потенциалом, где серьезно нарастить доходы сложно. Если говорить о Приволжском федеральном округе, то у нас это Йошкар-Ола

ПЕРИОД СВЕРХРОСТА ДОХОДОВ ЗАКОНЧИЛСЯ. И КОГДА ЭКОНОМИКА НАЧАЛА ПОСТЕПЕННО ВОССТАНАВЛИВАТЬСЯ, СТАЛО ПОНЯТНО, ЧТО ЛЕГКОГО ПУТИ ЗАРАБАТЫВАНИЯ ДЕНЕГ УЖЕ НЕ БУДЕТ



и Саранск. Здесь уже начата процедура объединения с дочерними банками: ВТБ и ВТБ24 съедутся в одно здание, оставаясь пока разными юрлицами. При этом подразделения ВТБ в этих двух городах переходят в подчинение базового филиала в Нижнем Новгороде, становясь его дополнительными офисами.

Второе важное направление — оптимизация бизнес-процессов. Здесь я в первую очередь имею в виду вывод бэк-офисной функции из бизнес-подразделений и создание межрегиональных центров операционной поддержки банка (ЦОП). Эта схема позволила нам оптимизировать работу с документами и высвободить сотрудников клиентских подразделений для ведения более активной и качественной работы с клиентами. Как вы знаете, один из таких ЦОПов был создан у нас здесь, на базе филиала ВТБ в Нижнем Новгороде. Также хотелось бы отметить, что в банке идет серьезная работа по переходу на электронный документооборот и электронный архив.

И, безусловно, здесь нельзя не сказать об оптимизации организационной структуры, которая также является одним из инструментов повышения эффективности бизнеса.

BG: Об этом тоже хотелось спросить, продолжая затронутую тему оптимизации человеческих ресурсов. Многие компании сегодня пытаются экономить на персонале. Как вы относитесь к такому способу сокращения издержек?

И.Р.: Конечно, оптимизация численности сотрудников — это один из путей работы над эффективностью. И так как в банковском бизнесе оплата труда является существенной частью затрат, мы, безусловно, периодически прибегаем к этому. Однако при сокращении расходов на персонал мы в первую очередь работаем с системой мотивации. Принцип здесь такой: тот, кто приносит банку доход, и получает больше. Сейчас мы как раз меняем мотивационную программу, что позволит в итоге сократить фонд оплаты труда. Кроме того, часть функций, не свойственных банку, у нас передана на аутсорсинг.

BG: Есть ли перед вами некие целевые показатели эффективности бизнеса?

И.Р.: Ключевой показатель эффективности, по которому оценивают ведение бизнеса, — CIR. В соответствии с целями, поставленными руководством банка в рамках новой стратегии группы ВТБ, отношение расходов к доходам, в том числе и по нашему филиалу, должно через три года снизиться с нынешних 49% до 42–43%.

BG: Как еще можно повысить эффективность бизнеса?

И.Р.: Есть два пути достижения целевых показателей CIR: снижение расходов и увеличение доходов. Сегодня в условиях снижения маржинальности бизнеса мы уделяем большое внимание поиску безрисковых доходов. Мы делаем ставку на увеличение объема комиссионных операций, в том числе путем создания новых продуктов.

Также одним из ресурсов повышения эффективности может быть пересмотр комиссионного вознаграждения и выбор более дифференцированной тарифной политики, что позволит значительно увеличить доходы по таким безрисковым комиссионным операциям. Над этим сейчас активно работают все банки, не только ВТБ.

Кроме того, конечно, есть рыночные инструменты повышения эффективности бизнеса. Мы ведем постоянный поиск новых направлений бизнеса, новых отраслевых ниш. Сейчас ВТБ определяет для себя целевым ориентиром сегмент среднего бизнеса. Мы считаем, что на этом рынке в Нижегородской области для нашего банка существует большой потенциал для роста.

BG: Какие успешные стратегии повышения эффективности бизнеса вы еще можете привести в пример?

И.Р.: Прежде всего приходит на ум знаменитая «система бережливого производства» японского автоконцерна Toyota, которая была создана 50 лет назад и произвела рывок в развитии самой компании и всей отрасли в целом. Эта система включает в себя несколько базовых принципов, начиная с управления затратами и запасами и заканчивая налаживанием технологического процесса и модернизацией конвейера. Это классическая система, и многие мировые компании использовали ее как образец. Причем принципы бережливого производства актуальны не только для автопроизводителей, но и для колл-центров, банков, ритейла. В нашем регионе яркий пример внедрения элементов этой системы — группа ГАЗ, которая в 2008 году впервые оказалась в ситуации серьезного падения рынка и вынуждена была искать инструменты для повышения эффективности, чтобы выйти из кризиса и снова встать на ноги. Компания тогда взяла на вооружение систему бережливого производства Toyota, с помощью которой оптимизировала свои бизнес-процессы.

BG: Как вы оцениваете дальнейшие перспективы повышения эффективности бизнеса в нашей стране?

И.Р.: Конечно, России здесь есть куда стремиться. Для повышения эффективности бизнеса нужна здоровая развитая конкуренция и конкурентоспособность. С этой точки зрения кризис для нас — это путь развития: конкуренция в этот период повышается и бизнес начинает более внимательно относиться к клиентам, улучшать сервис, активно работать над затратами.

Если вспомнить кризисы 1998 и 2008 годов, то каждый кризисный виток в той или иной степени заставил компании проанализировать и пересмотреть свои производственные программы, систему продаж и прочие важные составляющие бизнеса. На самом деле, кризисные явления можно рассматривать, как это ни парадоксально звучит, как помощь бизнесу. Любая нестабильность избавляет рынок от слабых, непрофессиональных игроков. Этот тренд мы сейчас наблюдаем в банковском секторе.

Беседовала АННА ПАВЛОВА

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 сэкономить, — 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.

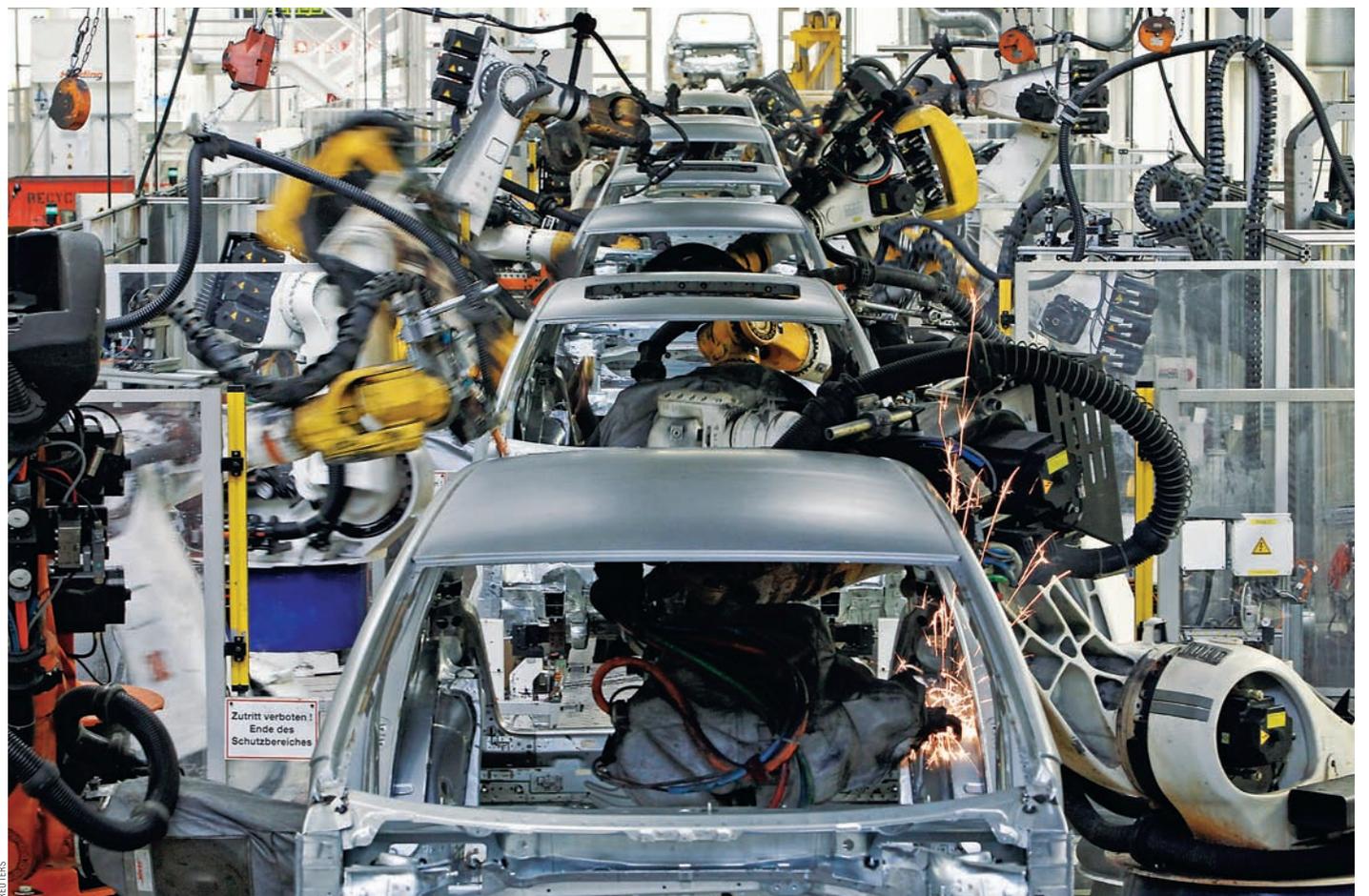
Аутсорсинг — это один из способов не просто сэкономить, но и перевести фиксированные затраты в категорию переменных. Это позволяет компании заказывать только тот объем услуг, который ей действительно необходим: повышать объемы во время рекламных кампаний, снижать — во время сезонного спада. Такие приемы 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 бэнчмаркинг (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 Ирмгард 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 бэнчмаркинга. 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 разрешишь 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 Интернэшнл» 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-

лизировать 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 работала 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. ■



Коммерсантъ FM
НИЖНИЙ НОВГОРОД

НОВОСТИ
С ХАРАКТЕРОМ

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**

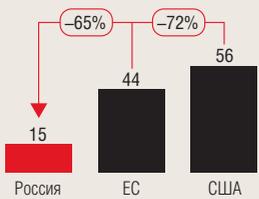
СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК «В ЛОБ» НЕ РАБОТАЕТ

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

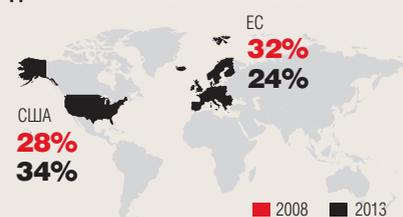
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ В 2008-2011 ГОДАХ БЫЛИ СИЛЬНО СОКРАЩЕНЫ, ИЗ-ЗА ЭТОГО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ОБОРУДОВАНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВАХ УСТАРЕЛА

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 ИНВЕСТОРОВ



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

Гигабайты интернета

+ бесплатные
звонки
по России

200

РУБ
МЕС



МТС

Тариф SMART

Smart = Смарт. Ежемесячно предоставляются: доступ в Интернет в пределах 2 ГБ, бесплатные звонки в пределах пакета 300 мин. исходящих вызовов на МТС России и все сети Нижегородской области при нахождении в домашнем регионе. Ежемесячная плата — 200 руб/мес. Подробности на www.mts.ru



cutting through complexity

Профессиональные услуги мирового уровня в Нижнем Новгороде



Андрей Гричук
Руководитель Приволжского
регионального центра КПМГ

КПМГ пришла в Нижний Новгород в 1998 году, а в 2005 было принято решение о расширении бизнеса и создании Приволжского регионального центра КПМГ.

Мы предоставляем аудиторские услуги крупнейшим предприятиям в сфере металлургии, автомобилестроения, машиностроения, нефтехимической промышленности и финансов. С 2012 года в КПМГ в Нижнем Новгороде действует своя налоговая практика.

Мы также обучаем составлению отчетности в соответствии с МСФО, организуем семинары по нововведениям в МСФО и в действующее законодательство РФ, помогаем подготовиться к сдаче экзамена по программе ДипИФР (Диплом по международной финансовой отчетности).

Контакты КПМГ в Нижнем Новгороде

Бизнес-центр «Столица Нижний»
ул. М. Горького, д. 117
Нижний Новгород

Т: +7 831 296 9202
E: nnovgorod@kpmg.ru

kpmg.ru

© 2014 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в России. РЕКЛАМА 0+.

НАЛОГОВОЕ И БУХГАЛТЕРСКОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ • БУХГАЛТЕРСКОЕ
АУДИТ • МСФО
РСБУ • ПРОВЕРКА • ДипИФР • ОПТИМИЗАЦИЯ
ПОДГОТОВКА НАЛОГОВЫХ
ДЕКЛАРАЦИЙ • РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ
ПЛАТЫ • ОПТИМИЗАЦИЯ
НАЛОГОВОГО И БУХГАЛТЕРСКОГО
СОПРОВОЖДЕНИЯ • УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ
ПОДГОТОВКА НАЛОГОВЫХ
ДЕКЛАРАЦИЙ • СЕМИНАРЫ
АУДИТ • ПРОВЕРКА • МСФО
**НАЛОГОВО-ЮРИДИЧЕСКОЕ
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**
РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ • ОПТИМИЗАЦИЯ
УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ • ПОДГОТОВКА
НАЛОГОВЫХ ДЕКЛАРАЦИЙ • РСБУ • АУДИТ
• ПРОВЕРКА • МСФО • ДипИФР •
РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ • СЕМИНАРЫ
НАЛОГОВОГО И БУХГАЛТЕРСКОГО
СОПРОВОЖДЕНИЯ • АУДИТ • МСФО •
РСБУ • ПРОВЕРКА • ДипИФР •
ПОДГОТОВКА НАЛОГОВЫХ ДЕКЛАРАЦИЙ
РАСЧЕТ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ • ОПТИМИЗАЦИЯ
УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ • ПОДГОТОВКА
НАЛОГОВЫХ ДЕКЛАРАЦИЙ • АУДИТ
• ПРОВЕРКА • МСФО • ДипИФР • РАСЧЕТ
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ • СЕМИНАРЫ •
НАЛОГОВОЕ И БУХГАЛТЕРСКОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ • АУДИТ • МСФО •
**НАЛОГОВОЕ И БУХГАЛТЕРСКОЕ
СОПРОВОЖДЕНИЕ**