

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 стратегию 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.

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 разработки 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, 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 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. ■