

# «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, чьей 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 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 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.

**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