

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

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

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

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

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

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

ВБ: Что это дало компании?

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

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



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

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

ВБ: Работали как-то над продуктом?

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

ВБ: Что же происходит в компании сегодня?

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

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

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

ВБ: Как здесь можно повышать эффективность?

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

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

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

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

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

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

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

ВБ: Как вы развиваете свой человеческий капитал?

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

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА