

# REVIEW

Страсть к созданию стоимости

Пять особенностей адаптивных руководящих команд

Год под знаком перемен

Повышение стандартов операционной эффективности  
в банковской рознице

Рунет: парадоксы роста



© The Boston Consulting Group, Inc. 2012. Все права защищены.

По вопросам перепечатки обращайтесь в BCG по электронной почте:  
[MOSMarketingTeam@bcg.com](mailto:MOSMarketingTeam@bcg.com)

# BCG REVIEW

Обозрение Июнь 2012

ВЛАДИСЛАВ БУТЕНКО

---

МИХАЕЛЬ ГРЕБЕ

---

КРИСТОФ ДЮТУА

---

МАКСИМ КУЗЮК

---

АЛЕКСЕЙ МОРДАШОВ

---

ННЕКА РИММЕР

---

РОБЕРТ СИМЗ

---

РОЗЕЛИНД ТОРРЕС

---

ДЖОНАТАН ХЭЙС



# СОДЕРЖАНИЕ

- 09 **Страсть к созданию стоимости**  
Интервью с Алексеем Мордашовым,  
генеральным директором компании «Северсталь»
- 15 **Пять особенностей адаптивных  
руководящих команд**  
Передовая практика
- 23 **Год под знаком перемен**  
Интервью с Максимом Кузюком,  
генеральным директором НПО «Ижмаш»
- 33 **Повышение стандартов операционной  
эффективности в банковской рознице**  
Стратегия сегодня
- 49 **Рунет: парадоксы роста**  
Исследование BCG

# ОБРАЩЕНИЕ К ЧИТАТЕЛЮ



К середине 2012 года стало очевидно, что нестабильность деловой среды и высокая волатильность рынков – это постоянная реальность сегодняшнего дня во всем мире. Мы относимся к этой реальности как к важному фактору, создающему дополнительную непредсказуемость и влияющему на способы ведения бизнеса. Лидеры бизнеса многому научились, адаптируя деловые стратегии и процессы таким образом, чтобы сохранить эффективность своих организаций, несмотря на внешние условия. Именно эффективности посвящены статьи, которые мы предлагаем в данном выпуске.

Сегодня компания «Северсталь» признана одной из наиболее эффективно управляемых корпораций в России. Мы обратились к опыту А. А. Мордашова, ее генерального директора и бессменного лидера на протяжении вот уже 16 лет, который обсудил с нами свой подход к управлению, взгляд на стратегию развития «Северстали», важнейшие вызовы и создание стоимости. Читайте об этом в интервью «Страсть к созданию стоимости».

Трудно переоценить роль эффективного лидера, стоящего во главе компании. Однако в современных условиях руководство компаний – это скорее взаимодействие целой команды руководителей высшего звена, которые сегодня должны быть не только высокоэффективными, но и адаптивными, то есть успешными вне зависимости от уровня стабильности окружающей среды. Результаты исследования Института стратегии BCG «Адаптивность как конкурентное преимущество» продемонстрировали, что более адаптивные компании сохраняют свое преимущество на протяжении долгого времени, будь то 5 или 30 лет. О том, как создать команду, которая может успешно адаптироваться к любой деловой среде, читайте в статье «Пять особенностей адаптивных руководящих команд».

Можно ли менее чем за год провести полную реструктуризацию и финансовое оздоровление, повысить конкурентоспособность компании, на протяжении 15 лет до этого находившейся в глубоком кризисе? Да, можно, отвечает наш бывший коллега Максим Кузюк, ставший у руля компании «Ижмаш» в начале 2011 года. В интервью для BCG Review он рассказал, как ему

это удалось, с какими вызовами пришлось столкнуться и какие факторы были решающими для успеха преобразований.

Второе ежегодное исследование BCG «Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице» показало, что разрыв между наиболее и наименее эффективными банками значительно увеличился по сравнению с 2011 годом. С помощью повышения операционных стандартов передовые финансовые институты могут улучшить общие показатели эффективности и обеспечить доходность капитала более 20% и поддерживать ее на этом уровне. Статья «Повышение стандартов операционной эффективности в банковской рознице» анализирует четыре основных рычага достижения успеха в отрасли: это высокие стандарты обслуживания клиентов, эффективность и результативность процессов, бизнес-ориентированность оргструктуры и высокая профессиональная квалификация.

Интернет ознаменовал собой новую эпоху в мировом социально-экономическом развитии. С точки зрения бизнеса, Интернет не только открыл новые возможности для повышения эффективности, но и «переформатировал» целые индустрии. В отличие от интернет-сообщества, интернет-экономика России пока невелика, однако при решении некоторых базовых вопросов имеет все шансы многократно вырасти. «Рунет: парадоксы роста» – так называется статья Владислава Бутенко, партнера BCG и одного из авторов исследования интернет-экономики, проводимого BCG уже третий год подряд и охватывающего все страны «двадцатки». Некоторые выводы исследования совпадают с российскими реалиями, другие – парадоксальны. Об этом и о том, что это означает для предпринимателей, говорится в статье, завершающей июньский выпуск BCG Review.

Желаем вам увлекательного и полезного чтения!

**Ян Дирк Вайбур**

*Старший партнер и управляющий директор, глава BCG СНГ*







# СТРАСТЬ К СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ

Видеоинтервью\* с Алексеем Мордашовым, генеральным директором компании «Северсталь» провел Хубертус Майнеке, партнер и управляющий директор BCG

Когда в 1996 году в возрасте 30 лет Алексей Александрович Мордашов возглавил только что приватизированную российскую сталелитейную и горнодобывающую компанию «Северсталь», было сложно ожидать, что после десятилетий государственного контроля она вновь начнет приносить прибыль. Сегодня «Северсталь» является одной из 10 самых прибыльных сталелитейных компаний в мире. В 2011 году выручка от производства стали и горнодобывающей деятельности составила 15,81 млрд долл. США, а прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (ЕБИТДА) была равна 3,58 млрд долл. США.

За это время г-н Мордашов, являющийся крупнейшим акционером «Северстали», занял 45 место в списке богатейших людей мира, составленном журналом Forbes, и третье место в списке богатейших людей России. Его состояние оценивается в 15,3 млрд долл. США. В отличие от большинства других крупнейших российских предпринимателей, 46-летний г-н Мордашов по сей день трудится в той же компании, в которой он начал работать после окончания университета. В 1988 году он начал работать старшим экономистом, вскоре стал директором по финансам и экономике, а затем – генеральным директором компании.

После приватизации «Северстали» г-н Мордашов провел реструктуризацию, оптимизировав количество сотрудников, сделал компанию более вертикально интегрированной и вывел ее на мировой уровень. Среди зарубежных предприятий «Северстали» – интегрированный сталелитейный завод в комплексе Ривер Руж (River Rouge) неподалеку от Детройта, ранее принадлежавший Ford Motors, мини-милл в штате Миссисипи, производитель коксующегося угля PBS Coals в штате Пенсильвания, а также

---

\* Видеоинтервью можно посмотреть на сайте [www.bcgperspectives.com](http://www.bcgperspectives.com)

железородные компании в Либерии и Бразилии. «Северсталь» специализируется на производстве стальной продукции с высокой добавленной стоимостью и уникальной нишевой продукции.

Сегодня «Северсталь» признана одной из наиболее эффективно управляемых корпораций в России. Г-н Мордашов обсудил свой подход к управлению, взгляд на стратегию развития «Северстали», важнейшие вызовы и «страсть к созданию стоимости» с Хубертусом Майнеке, старшим партнером и управляющим директором гамбургского офиса компании The Boston Consulting Group.

**Хубертус Майнеке:** *С тех пор, как вы начали руководить компанией «Северсталь» в 1996 году, многое изменилось. Какие ключевые этапы прошла компания за это время? С какими вызовами пришлось столкнуться?*

**Алексей Мордашов:** К тому моменту, когда я стал генеральным директором, прибыльность компании составляла –10%. То была эпоха больших изменений и серьезной, очень серьезной реструктуризации. Простое внедрение базовых принципов руководства оказалось очень важно и принесло много плодотворных результатов. Тогда нам были нужны плоды, которые было легко достать. И тем не менее это оказалось весьма и весьма продуктивно и эффективно.

С 2004–2005 годов мы решили заняться более масштабными изменениями. К тому моменту компания стала вертикально интегрированной, и мы задумались о выходе на международную арену. Мы купили нашу первую иностранную компанию в 2004 году в США. Тогда было более романтическое время, мы изучали различные варианты, энтузиазма было больше, и он был связан с общим ходом развития мировой экономики.

Можно сказать, что после 2008 года начался новый этап нашего развития, когда наложились друг на друга и стали действовать вместе два процесса. Один из них – это процесс реструктуризации компании после кризиса. Интеграция горнодобывающих и производственных предприятий, интеграция в сырье, интеграция перерабатывающих и сбытовых предприятий – все это было очень важно, особенно интеграция в сырье. Мы снова доказали, что чтобы быть успешным в нашей отрасли, нужно уметь производить с низкими издержками и иметь надежную бизнес-модель, чтобы иметь возможность продавать по более высоким ценам.

В то же время, в 2007–2008 годах, мы стали задумываться о долгосрочных конкурентоспособных концепциях для «Северстали».

Тогда тоже было довольно романтическое время, мы все просто влюбились в концепцию книги «От хорошего к великому» («From Good to Great») Джима Коллинза. Мы начали разрабатывать так называемую «концепцию ежа» для «Северстали».

**Хубертус Майнеке:** *Как бы вы описали нынешнюю модель бизнеса? И чем она отличается?*

**Алексей Мордашов:** Главное отличие в том, что мы стали более сфокусированными. Если коротко, в нашей отрасли, чтобы быть успешным, не нужно придумывать что-то, что было бы принципиально лучше, чем у всех остальных. Нужно просто правильно применять вполне обычные и всем известные вещи в подходящей комбинации. А еще нужно быть достаточно быстрым, чтобы изобрести что-то очевидное, какую-то мелочь, чтобы быть на шаг впереди своих конкурентов.

**Хубертус Майнеке:** *Чем культура в «Северстали» сегодня отличается от той, что была пять лет назад? Какой была ваша роль в формировании новой культуры?*

**Алексей Мордашов:** Думаю, сейчас культура немного отличается от той, что была четыре или пять лет назад, но все еще обладает характерными для нее признаками: много небрежности, много цинизма, много разобщенности. В значительной степени такая культура унаследована из прошлых десятилетий и даже столетий российской истории. И это очень, очень большая проблема для нашей компании и для нашей страны в целом. В будущем нам надо создать культуру вовлеченности, культуру доверия, культуру, которая будет поощрять людей, добивающихся результата, и которая будет мотивировать их. Культуру, которая будет способствовать самореализации людей.

**Хубертус Майнеке:** *Позвольте задать вам очень личный вопрос. В рейтинге Forbes, оценивающем размер личного состояния, вы занимаете третье место в России. Что вами движет?*

**Алексей Мордашов:** Все очень просто: создание стоимости. Страсть к созданию стоимости. Я менеджер. Я не бизнесмен. Я никогда не оставлял свою работу и не уходил в дикое частное предпринимательство, в отличие от некоторых других российских бизнесменов. Я пришел в «Северсталь» в 1988 году после окончания университета. Просто моя карьера была очень стремительной. Когда началась приватизация, я был финансовым директором компании, а после этого очень быстро стал генеральным директором. В качестве

защитной меры мы приватизировали компанию, которая тогда была очень дешевой, поскольку была убыточной. Это сделало меня предпринимателем. Но я никогда не менял работу. Я всегда оставался менеджером. Я менеджер душой и сердцем, и это согласуется со всеми моими жизненными установками. Что меня мотивирует? Страсть к созданию стоимости. Я стараюсь использовать все возможности для создания стоимости. То, что я стал богат, – это побочный эффект.

**Хубертус Майнеке:** *Ваша компания завоевала прочные позиции в сталелитейной промышленности в России. При этом вы уже расширили свой портфель активов – например, за счет «Силовых машин». Ваша компания уже вышла на международный рынок. Чего бы вам хотелось достичь в будущем?*

**Алексей Мордашов:** Я верю в то, что нужно создавать себе хороший портфель. Будущее непредсказуемо, поэтому важно находить определенный баланс между разными сегментами, секторами и отраслями. Сейчас мой портфель включает в себя только базовые материалы, сырье. Одна часть – это сталь и горнодобывающая промышленность. Следующим шагом для меня стали «Силовые машины». Это более продвинутая технология, особенно в части оборудования и процесса производства, и это довольно продвинутая компания. Но я также считаю, что важными могут оказаться и инвестиции в некоторые виды услуг – например, в туризм. Кроме того, очень важно принимать участие в развитии перспективных компаний или направлений бизнеса, обладающих высоким потенциалом роста.

**Хубертус Майнеке:** *Является ли вашей целью развитие компании «Северсталь» как мирового лидера с присутствием на мировом рынке?*

**Алексей Мордашов:** Да, разумеется. На сто процентов. Но важно понимать, что значит быть мировым лидером в нашей отрасли. Во-первых, надо быть мировым лидером по прибыльности. Конечно, нужно наращивать объемы прибыли, EBITDA. Но качество роста для нас важнее, чем простое наращивание объемов. Мы уже знаем, что объемы могут быть очень большими, но при этом создавать массу проблем. И, конечно, мы хотели бы быть международной компанией. Не просто потому, что нам по определению нравится быть международной компанией. Могут быть области, ниши, в которых можно начать хороший бизнес, наладить хороший бизнес и извлекать из этого пользу.

Поэтому мы смотрим на все возможности для развития бизнеса, которые есть в мире. Да, мы хотим расти. Но для этого нужно комбинировать возможности, которые представляются на локальном уровне, наши сильные стороны и наш конкурентоспособный портфель.

**Хубертус Майнеке:** *Какая задача является самой сложной при выходе на международный рынок?*

**Алексей Мордашов:** Их две. Во-первых, нужно иметь достаточно талантливых людей. Во-вторых, нужно не упускать возможности – необходимо понимать, что происходит, каковы тенденции, какие могут в связи с этим появляться идеи. И нужно обладать достаточным творческим потенциалом, чтобы находить эти возможности.

**Хубертус Майнеке:** *Считаете ли вы, что слияние Glencore и Xtrata окажет влияние на ваш бизнес? Будут ли какие-то изменения в операционной модели?*

**Алексей Мордашов:** Это слияние не стало неожиданностью. Если говорить о тенденциях, то мы давно наблюдаем процессы консолидации в этой отрасли. В целом, 85% морской торговли железной рудой контролируют три или четыре компании. Я не думаю, что дальнейшая консолидация, проводимая теми путями, о которых вы говорите, что-то изменит. Сейчас становятся очень важны интеграция добывающих и производственных предприятий и сырьевое участие. Именно поэтому у нас есть горнодобывающие активы в России, которые мы постоянно совершенствуем через бизнес-систему и инвестиции. С другой стороны, у нас есть проект в Либерии. В Либерии мы владеем довольно крупным месторождением железной руды хорошего качества. Мы хотели бы запустить проекты в области коксующегося угля, пока в основном в России. Кроме того, у нас есть проекты по железной руде в Бразилии. И помимо этого, мы бы хотели больше заниматься добычей.

**Хубертус Майнеке:** *Вы хотите заниматься добычей постольку, поскольку это позволяет увеличить уровень самообеспечения сырьем?*

**Алексей Мордашов:** Нет-нет. Гораздо более того. Это будет отдельный самодостаточный бизнес. ■





# ПЯТЬ ОСОБЕННОСТЕЙ АДАПТИВНЫХ РУКОВОДЯЩИХ КОМАНД

Розелинд Торрес, партнер и управляющий директор, BCG Нью-Йорк  
Ннека Риммер, партнер и управляющий директор, BCG Чикаго

В уплощенной иерархии современной корпоративной среды идея героического лидера, который единолично обеспечивает результат исключительно за счет силы воли, безвозвратно устарела. Руководство компаний на высшем уровне превратилось в командный спорт. Сейчас генеральные директора компаний полагаются на команды руководителей высшего звена, которые обеспечивают достижение важных целей и помогают распространить корпоративные приоритеты и ценности в масштабах всей организации.

Однако в изменчивой и непостоянной деловой среде руководителям компаний все труднее поддерживать заданный темп. Именно поэтому руководящим командам недостаточно быть только высокоэффективными. Они должны адаптироваться и преуспевать вне зависимости от уровня стабильности окружающей среды.

Понятие «адаптация» вызывает ассоциации с эволюцией животного мира и естественного отбора самых сильных и стойких, лучше всех приспособляющихся к изменениям окружающей среды. Однако лучшие команды руководителей не просто приспособляются к изменениям: они заранее готовят себя к ним, предвосхищая и формируя будущее.

## Адаптироваться и преуспевать

Несмотря на то что создание высокоэффективной и адаптивной команды руководителей требует целенаправленных усилий, эта работа принесет немалые плоды. Результаты исследования Института стратегии BCG «Адаптивность как конкурентное преимущество» продемонстрировали, что более адаптивные компании получают значительные экономические и финансовые преимущества. В периоды нестабильности такие компании отличаются более высокой эффективностью по сравнению с конкурентами, и они сохраняют свое преимущество на протяжении долгого времени, будь то пять или тридцать лет. Результаты исследования также свидетельствуют о том, что между уровнем адаптивности и уровнем дохода акционеров существует высокая корреляция.

Достигается такая высокая эффективность за счет работы команд руководителей высшего звена. В дополнение к результатам последнего опроса команд адаптивных лидеров BCG, была проанализирована взаимосвязь эффективности компании относительно конкурентов и адаптивных способностей команды руководителей высшего звена. Мы обнаружили корреляцию между этими факторами. Помимо этого,



оказалось, что сотрудники компаний, являющиеся участниками адаптивной команды, получают позитивный эмоциональный опыт и проявляют большую заинтересованность в работе.

В связи с этим возникает ряд вопросов для руководства:

- Что адаптивные команды лидеров делают по-другому?
- Как оценить, достаточен ли уровень адаптивности команды лидеров?
- Как лидеры воспитывают адаптивность среди своих подчиненных?
- Как адаптивность становится частью ДНК организации?

Чтобы ответить на эти вопросы и понять, что именно наиболее адаптивные команды лидеров делают по-другому или лучше, чем команды, достигающие средних или неудовлетворительных результатов, мы исследовали тщательно сформированную выборку компаний. В рамках глубокого анализа различных факторов адаптивности мы провели качественную и количественную оценку девяти руководящих команд из разных секторов экономики и регионов, из компаний с различным объемом бизнеса, находящихся на различных стадиях их жизненного цикла.

Мы провели интервью с более чем 100 должностными лицами, входящими в высшее руководство компаний, включая генеральных директоров, руководителей бизнес-подразделений и функций, – мужчин и женщин из разных стран мира. В выборку вошли девять компаний из следующих секторов экономики: финансовые услуги, телекоммуникации, медицинские технологии, химическая промышленность,

потребительские товары, туризм и гостиничный бизнес, фармацевтика и прямые инвестиции. В компаниях занято от 300 до 130 000 сотрудников, их бизнес охватывает как локальные, так и многонациональные рынки в развитых и в развивающихся странах.

Вне зависимости от сектора экономики, размера, географического присутствия или стадии жизненного цикла все эти компании демонстрировали более высокую эффективность по сравнению с конкурентами – некоторые лидировали с небольшим, а некоторые с очень большим отрывом. В разнообразных условиях деловой среды они – в большей или меньшей степени – проявили подвижность и адаптивность как часть корпоративной ДНК.

Результаты исследования BCG опровергли ряд распространенных представлений о командной работе и адаптивности. К примеру, аналитики часто заявляют, что по мере роста компании теряют адаптивность. Мы обнаружили, что это не соответствует истине. Еще одно заблуждение – что высокая адаптивность подразумевает отсутствие дисциплины и неорганизованность. Мы получили абсолютно противоположные результаты: адаптивные команды лидеров действуют в рамках предельно ясных и четких механизмов и процессов, которые дают им свободу для того, чтобы быть более адаптивными. Более того, в контексте современного бизнеса адаптивность больше не может считаться ситуативным навыком или последним выходом, к которому прибегают только в минуту отчаяния. Напротив, абсолютное большинство опрошенных руководителей затруднились привести примеры ситуаций, не требующих развития адаптивных способностей, так как сегодняшняя меняющаяся рыночная среда создает трудности даже для самых стабильных бизнес-моделей.

## Что делает команду лидеров адаптивной

Результаты исследования подтвердили, что базовые правила эффективной командной работы остаются актуальными. Адаптивные команды заложили эти основы, придерживаясь следующих принципов:

- *Распределенное лидерство.* Руководитель команды уверен в ценности распределения лидерства на верхних уровнях иерархии и воспитания лидеров на всех уровнях;
- *Оптимальный состав команды.* Состав команды продуман таким образом, чтобы не только объединить самых талантливых сотрудников на ключевых должностях и направлениях, но и обеспечить их эффективное взаимодействие за счет правильного сочетания различного опыта, стилей и взглядов;
- *Четкие правила.* Команда имеет четко определенные цели, роли, основные правила и области ответственности;
- *Взаимное доверие.* Члены команды имеют возможность выражать противоречащие друг другу точки зрения и просить о помощи, если это необходимо.

Не все команды, принявшие участие в исследовании, усвоили эти основные правила на одинаково высоком уровне; это значит, что даже у компаний, вошедших в нашу тщательно сформированную выборку, существует возможность для дальнейшего улучшения основных показателей командной работы. Тем не менее все они явились примером того, что наличие базовых правил для команды является ключевым условием эффективной работы, все они находились на более высоком уровне освоения данных правил по сравнению с конкурентами, и они также продемон-

стрировали высокую степень корреляции между наличием основных принципов командной работы и самооценкой команды, равно как и результатами всей компании.

Несмотря на значимость этих основных принципов, наше исследование показало, что для высокоэффективных и адаптивных руководящих команд характерны еще пять принципов, которые отличают их от компаний, демонстрирующих средний уровень эффективности (см. рис. 1).

**Единогласие.** Адаптивные руководящие команды уделяют достаточно времени достижению единства в понимании видения, ценностей и жизненно важных приоритетов их организации, одновременно проявляя уважение к разнице мнений и опыта. Придя к согласию, такая разноплановая команда работает в единой системе координат, определяющей их стратегические решения, и ее представители артикулируют направление деятельности в одном ключе. Вместо того, чтобы требовать от сотрудников жесткого следования своду правил, которые к тому же быстро устаревают, лидеры сосредотачивают внимание на постановке целей – достижении ожидаемых результатов, что в свою очередь помогает компании справиться с любыми неожиданными обстоятельствами и оставляет определенную свободу экспериментирования.

Руководящие команды всех компаний, принявших участие в нашем исследовании, упомянули об этом в ходе интервью. Результаты самых эффективных команд намного превосходили средние показатели по характеристике «единогласие», и это доказывает, что именно уровень развития единогласия определяет, можно ли отнести организацию к средне- или высокоадаптивным. «Если десять руководителей-лидеров не придут к единому мнению, мы не сможем достичь единодушия и среди 100 000 наших

сотрудников, – говорит генеральный директор компании из отрасли гостиничного бизнеса. – Главное – создать такую культуру в организации, которая позволит достигать единого мнения относительно той или иной стратегии. В этом случае руководители могут спокойно делегировать свои полномочия. В нашей компании очень много сотрудников и много подразделений, и руководители высшего звена не могут участвовать во всем или знать абсолютно все».

**Способность считывать сигналы и реагировать в соответствии с ними.**

Адаптивные команды руководителей систематически применяют многочисленные фильтры и выявляют информацию, позволяющую отслеживать факторы,

от которых зависят изменения в деловой среде. Такими фильтрами могут быть рыночные исследования, выстроенный по определенным критериям сбор данных, панели мониторинга и оперативные центры. В результате компании превосходно улавливают внешние сигналы, находят взаимосвязь между разрозненными данными и переосмысливают их как проявления определенных тенденций, а также разрабатывают механизмы, позволяющие отделить истинный сигнал от шума. Когда загорается красный тревожный сигнал «раннего предупреждения», такие организации могут сознательно выбрать альтернативный ход или воздержаться от каких-либо действий, – в обоих случаях предвосхищая события.

**Рис. 1. Пять характеристик высокоэффективных адаптивных команд руководителей**



Источники: анализ BCG.

Все девять команд руководителей, участвовавших в нашем исследовании, привели примеры того, как они применяли свое умение считывать сигналы и реагировать на них, создавая адаптивные возможности. Эта характеристика также вошла в тройку наиболее часто упоминаемых в ходе 100 проведенных интервью. Максимальное количество баллов в этой области набрали компании, работающие на глобальных рынках. «Адаптация – это знание того, как меняется рынок, – говорит один из руководителей компании из сектора финансовых услуг. – Мы узнаем о последних событиях не из прессы, – после того как они уже свершились, а задолго до этого».

**Обработка информации.** Адаптивные команды руководителей не просто чувствуют, когда необходимы изменения: они могут быстро прийти к пониманию сложной ситуации и принять качественные решения. Они указывают, какие показатели эффективности находятся на высоком уровне, а какие отстают, что позволяет всем сотрудникам вести мониторинг результатов своей деятельности согласно принципам прозрачности и отвечает стратегии и целям компании. Некоторые команды разработали очень четкие форматы встреч и повесток дня, чтобы обеспечить обмен важной информацией. Помимо этого, адаптивные команды особенно хороши для обработки информации и принятия решений, если это происходит на пересечении различных точек матричной организации.

Семь из девяти компаний – участников исследования назвали обработку информации в числе основных характеристик адаптивных команд; данная характеристика также вошла в тройку наиболее часто упоминаемых в ходе индивидуальных интервью. «Дело не столько в передаче или получении информации, а скорее в умении ее синтезировать, – говорит один

из руководителей медицинской технологической компании. – Когда я говорю “синтезировать”, я имею в виду, что команды и отдельные сотрудники не просто пассивно воспринимают информацию, но интерпретируют ее с помощью коллективного разума. Когда вы объединяете их усилия, создается великолепная среда для получения нужного результата».

**Свобода в рамках системы.** Адаптивные команды руководителей, помимо установления общего направления деятельности, формируют систему, в рамках которой организации могут экспериментировать. Командные лидеры имеют право принимать риски с учетом заранее согласованных параметров; при этом неудачи считаются возможным и приемлемым результатом. Неудачи ослабляют компанию только в том случае, если связанный с ними опыт не был распространен внутри всей организации и соответствующие выводы не были сделаны. С другой стороны, сотрудники получают большую автономию в принятии решений и осуществлении инвестиций в качестве награды за достижение целевых показателей. «Мы ставим агрессивные цели и предоставляем командам карт-бланш на реализацию собственных планов. Наши сотрудники восприняли это крайне позитивно и достигли всех поставленных целей», – говорит руководитель компании по производству продуктов питания.

Менее 50% компаний, участвовавших в интервью, включили свободу действий в рамках системы в список адаптивных способностей. Возможно, именно здесь находится «белое пятно», или именно эта характеристика труднее всего поддается развитию: лишь 33% компаний подтвердили, что они активно используют этот метод на практике.

**Подвижность границ.** Адаптивные команды могут действовать как по горизонтали,

охватывая все роли, так и по вертикали – на ступень ниже в иерархии. Они могут функционировать на других должностях и моментально заменять других сотрудников вне зависимости от собственной роли, или от того, как долго они работают в команде. Например, специалист операционного отдела может руководить инициативой в области управления кадрами. Такая подвижность границ между должностями способствует укреплению связей между членами руководящей команды. Таким образом, руководители не считают себя «вершителями судеб», которые должны соблюдать дистанцию и могут следовать другим нормам поведения по сравнению с остальной организацией. Руководители высшего звена создают

своего рода «нервную систему», регулярно беседуя с менеджерами на уровень ниже своего, сообщая им уточняющую информацию и устанавливая доверительные отношения, необходимые, когда организация должна быстро продвинуться в новом направлении.

«Ощущение, что твои сотрудники всегда помогут тебе, – это удивительное ощущение, – говорит руководитель инвестиционной компании. – Это придает спокойствие и уверенность». Около половины опрошенных участников исследования считают подвижность границ признаком адаптивности, одновременно указывая на то, что для внедрения этой части лидерской ДНК нужны регулярные усилия.

Рис. 2. Действия генерального директора определяют контекст для адаптации

Методы высокоэффективных генеральных директоров (ГД)		Адаптивные практики генеральных директоров
ГД подбирает подходящих сотрудников	➤	ГД знает <b>сильные и слабые стороны, мотивации, болевые точки и увлечения</b> членов своей команды и применяет это знание, чтобы использовать их таланты наилучшим образом
ГД разрабатывает стратегическое видение и разъясняет его для всей организации	➤	ГД формирует <b>коллективное видение</b> , созданное высшим руководством компании, в результате чего возникает коллективная ответственность за успех организации
ГД поощряет открытый и уважительный диалог	➤	ГД фасилитирует <b>продуктивные конфликты</b> , чтобы получить различные мнения и множество вариантов
ГД дает команде время для достижения консенсуса	➤	ГД поощряет <b>обсуждения с целью повышения заинтересованности</b> команды и решительно вмешивается, чтобы не упустить «окно возможностей»
ГД принадлежит последнее слово при принятии основных бизнес-решений	➤	ГД гарантирует, что в команде существует <b>единое понимание контекста</b> , чтобы другие сотрудники могли принимать наилучшие решения
ГД предлагает изменения для текущей бизнес-модели	➤	ГД создает безопасную среду для принятия рисков; внедрение новых моделей и «быстрые неудачи» ускоряют обучение

Источники: анализ BCG.

## Что адаптивные команды лидеров делают по-другому?

Команды руководителей, принявших участие в нашем исследовании, продемонстрировали разный уровень распределенного лидерства; при этом в самых эффективных компаниях генеральный директор играет отличительную роль в создании контекста для адаптации. Эти высшие руководители достаточно проникательны, чтобы понимать, что необходимо сделать их командам, чтобы добиться успеха. Они более продуманно используют свой авторитет и влияние. «Моя задача – определять направление и формулировать стандарты, а не диктовать сотрудникам, что именно они должны делать», – говорит руководитель подразделения компании из сферы финансовых услуг.

Последние нейробиологические исследования показали, что обучение новому активирует наиболее энергоинтенсивные зоны головного мозга. Адаптивные лидеры понимают это на интуитивном уровне и стремятся найти и применить самые эффективные подходы к проведению корпоративного обучения и организационных изменений. Они создают условия для того, чтобы сотрудники могли самостоятельно решать поставленные задачи и вознаграждают их достижения, предоставляя им большую автономию и привлекая к участию в решении более сложных проблем в будущем. Более того, самые проникательные генеральные директора успешно применяют практики, формирующие удачный контекст в команде для успешной адаптации (см. рис. 2).

Чтобы повысить адаптивность руководящей команды в частности и всей компании в целом, адаптивным лидерам нужно предпринять следующие шаги:

- **Усилить базовые принципы командной работы.** Демонстрирует ли ваша команда основные признаки эффективной работы? Это необходимое условие для дальнейшего развития.
- **Проанализировать взаимоотношения с каждым членом команды.** Что лежит в основе этих отношений – умение поставить себя на место другого, взаимное уважение? Это особенно важно в общении с сотрудниками, которые более всего отличаются от вас.
- **Оценить эффективность вашей группы по пяти характеристикам адаптивной команды.** Вы можете измерить уровень адаптивности вашей команды в ходе беседы или провести опрос BCG для адаптивных руководящих команд (если вам необходима дополнительная информация, отправьте запрос по адресу [altsurvey@bcg.com](mailto:altsurvey@bcg.com)).

В конечном итоге, для создания конкурентного преимущества как компании в целом, так и управляющие ими команды руководителей должны достичь настолько высокого уровня адаптивности, что одному высшему руководителю он был бы недоступен. Лидеры, понимающие это, могут предпринять определенные шаги для развития своих навыков по созданию команд, которые могут успешно адаптироваться к любой деловой среде. ■







# ГОД ПОД ЗНАКОМ ПЕРЕМЕН

Интервью с Максимом Кузюком, генеральным директором НПО «Ижмаш»\*

*Максим Кузюк, консультант BCG в 2007–2011 годах в Париже и затем в Москве, а с начала 2011 года – генеральный директор НПО «Ижмаш», входящего в состав госкорпорации «Ростехнологии», рассказал BCG Review о том, как прошел первый год в роли руководителя компании, широко известной своим легендарным брендом «Калашников», однако остро нуждавшейся в коренных преобразованиях.*

**BCG Review:** Максим, расскажите, как произошел переход из BCG на руководящий пост в «Ижмаш»?

**Максим Кузюк:** Когда я пришел в BCG, оказалось, что я был не самый стандартный консультант – был старше в среднем, чем остальные, и работал в основном на проектах, где требовалась определенная зрелость. В какой-то момент я понял, что хочу сам принимать решения. Видимо, в этом и есть ключевая разница между работой консультанта и руководителя компании.

Почему именно «Ижмаш»? Видимо, потому, что появилась возможность получить карт-бланш и сразу стать у руля предприятия с большим количеством трудных задач, – по уровню сложности и амбициозности это предложение оказалось таким, от которого было невозможно отказаться. К тому же

---

\* Во время подготовки данного выпуска BCG Review к печати было объявлено о назначении М. Кузюка генеральным директором АКБ «Якорь» с 15 июня 2012 г.

«Ижмаш» выпускает продукцию под брендом «Калашников» – одним из самых сильных, более того, легендарных брендов в России.

**BCG Review:** Почему выбор «Ростехнологий» пал на вас?

**Максим Кузюк:** Для «Ростехнологий» это был один из самых значимых имиджевых активов, хотя и не самый крупный. Доверить его консультанту было некоторым риском для руководства, однако меня уже знали по работе на многих проектах – по стратегии, реструктуризации, антикризисному управлению, – и это решило дело.

**BCG Review:** Каково было положение дел на «Ижмаше» и основные задачи?

**Максим Кузюк:** Когда мне предложили возглавить «Ижмаш», я уже знал, что предприятие – банкрот, долги превышают чистые активы, группа находилась в тяжелейшем кризисе ликвидности. После изучения ситуации на месте стало очевидно, что и непрофильных активов-то практически не осталось. Прежде всего нужно было организовать финансовый контроль, сконцентрировать полномочия и запустить программу финансового оздоровления. Предприятие не платило налоги, не платило за энергетику, накопилась многомесячная задолженность по зарплате. Корпоративная реструктуризация, в рамках

среднесрочных целей программы, была необходима, поскольку, когда мы подняли все истории, раскопали всех дочек-внучек, выяснилось, что в составе группы компаний «Ижмаш» – более 100 предприятий с перекрестным владением, из которых более половины никакую деятельность уже не вели.

**BCG Review:** *Как получилось, что предприятие оказалось в таком глубоком кризисе?*

**Максим Кузюк:** Кризисная ситуация на «Ижмаше» продолжалась около 15 лет. Дело в том, что в 90-ые годы, после развала Союза, распались и корпоративные связи. Государственный заказ на завод с огромными объемами производства, где работало 68 000 человек, упал практически до нуля. Таким образом, предприятие не могло расплачиваться по своим обязательствам.

---

Прежде всего нужно было организовать финансовый контроль, сконцентрировать полномочия и запустить программу финансового оздоровления.

---

«Ростехнологии» получили «Ижмаш» в 2009 году. Однако из-за многоуровневой структуры не было видно, что материнские компании платили налоги, но не платили дочки, которые, тем не менее, были стратегическими предприятиями, и туда никого не пускали. К тому же, поскольку потенциально существовала угроза увольнения большого количества людей, власти относились к ним лояльно.

Лишь в 2010 году был проведен глубокий аудит, после которого и было принято решение о смене руководства.

**BCG Review:** *Какие еще приоритеты были намечены на первое время?*

**Максим Кузюк:** Мы запустили программу повышения операционной эффективности и программу по расширению рынков сбыта. Среднесрочные цели включали разработку программы развития и модернизации, внедрение инновационных технологий, обеспечение стабильной загрузки путем расширения линейки и выпуска новой продукции. «Ижмаш» – оборонное предприятие, но в целях диверсификации клиентов и, следовательно, уменьшения рисков, производство гражданской продукции тоже должно присутствовать. Например, у нас есть технологии, которые применяются как в оружейном, так и в автомобильном производстве, и мы рассматриваем возможность создания совместного предприятия с одним из мировых лидеров производства автокомпонентов. А один из новых проектов оружейного направления – это винтовка «Биатлон», созданная по заказу российского союза биатлонистов для российской сборной. Надеюсь, она поможет нашей сборной завоевать победу на Олимпиаде в Сочи в 2014 году.

Параллельно я занимался организационными изменениями: нужно было упростить структуру и усилить команду управленцев.

**BCG Review:** *Пригодился ли во всем этом опыт работы в BCG?*

**Максим Кузюк:** Да, конечно. Системный подход с дедуктивным методом, то есть поиск решений через гипотезы (hypothesis driven approach – BCG Review) действительно помогает

Родился в 1975 г.

## ОБРАЗОВАНИЕ

- 1993–1998 Диплом с отличием по специальности «Прикладные математика и физика», Московский физико-технический институт
- 2006 Диплом MBA школы бизнеса IMD, Швейцария

## Опыт работы

- 1999–2003 ряд руководящих должностей в группе компаний «АртТехЦентр»
- 2004–2006 начальник ФЭУ, зам. генерального директора, руководитель проектов «ДриллТек Рус»
- 2007–2010 консультант, директор BCG (Париж, Москва)
- 2011–2012 зам. генерального директора, генеральный директор НПО «Ижмаш»
- 2012 — настоящее время генеральный директор АКБ «Якорь»

гораздо эффективнее находить решение. Помогает привычка к стилю работы BCG. Работоспособность. Кругозор – опыт работы в таком количестве индустрий, от фармацевтической промышленности до нефтепереработки, который я приобрел в BCG, – неоченим. И, конечно, стратегический подход: сначала намечаем цели, потом ищем ресурсы и выстраиваем мотивацию. Причем поскольку в BCG мне довелось поработать на двух проектах поддержки CEO – «Первые сто дней», – мне было легко сразу для себя поставить приоритеты и сосредоточиться на важнейших вещах.

**BCG Review:** *Как шел процесс преобразований?*

**Максим Кузюк:** Нестандартные решения обычно принимаются очень долго – никто не хочет брать на себя риск. Здесь надо отдать должное Сергею Викторовичу

[Чемезову] – мы разработали и утвердили программу развития «Ижмаша» во всех инстанциях очень быстро: на все у нас ушло пять месяцев. Мы проводили все эти сложные преобразования без государственных денег, что было непросто. Единственным элементом финансовой поддержки было поручительство госкорпорации по кредиту, который мы взяли в банке. Для того, чтобы убедить руководство госкорпорации в верности этого шага, мне пришлось пройти три правления. Затем мы три месяца работали над детальной проработкой программы, чтобы убедить банк, что это можно профинансировать. Это было огромное достижение, благодаря которому мы смогли запустить активную фазу проекта.

В рамках программы нужно было запустить процедуры банкротства на всех «старых» компаниях группы «Ижмаш» и сформировать предприятие заново.



Максим Кузюк и четырехкратный олимпийский чемпион, многократный чемпион мира по биатлону Александр Тихонов.

Ведь надо было расплачиваться с кредиторами, а восстанавливать платежеспособность путем получения субсидий было бы очень дорого: пришлось бы 7,5 млрд рублей влить, только чтобы продолжить нормальное функционирование предприятия. Плюс на модернизацию требовалось 2,5 млрд рублей. Благодаря руководству «Ростехнологий», которое очень помогло в переговорах с крупными банками, мы выкупили часть задолженности на хороших условиях и сформировали контроль над группой. Затем за год были ликвидированы все мелкие, ничего не производившие предприятия, а на крупных введена процедура наблюдения. Сейчас уже почти везде работает самоуправление.

**BCG Review:** *Вы перешли из BCG, международной компании, на работу в госсектор, случались ли неожиданности в силу смены обстановки?*

**Максим Кузюк:** Работа в госсистеме и с госзаказом – это большая и очень сложная тема. Здесь рыночные инструменты слабо работают, недостаточно быть самым эффективным поставщиком. Нужно уметь вовремя и правильно подавать документы, отслеживать в этой системе все изменения, сохранять свой статус. Конечно, мне помогли люди, которые в этом ориентировались, но там есть столько нюансов и тонкостей! Недостаточно просто все сделать правильно – надо вовремя позвонить, вовремя договориться, лишний раз встретиться. Когда управляешь сложным проектом и у тебя нет времени, чтобы активно всем этим заниматься, возникают сложности. Мы, к сожалению, пострадали в переходном проекте по нескольким направлениям. Это, наверное, было самое большое разочарование и ошибка.

Теперь, возвращаясь назад, я знаю, что бы я сделал, чтобы такого не допустить, но тогда предусмотреть это было невозможно.

**BCG Review:** *С какими сложностями пришлось столкнуться в ходе первого этапа преобразований?*

**Максим Кузюк:** Во-первых, это то, что я не всегда обладаю всеми знаниями. Поэтому, например, во время первой фазы мне помогали консультанты по корпоративным юридическим вопросам. Без них я бы не смог взять контроль в свои руки. У меня были люди, которые смогли встать во главе управляющей компании, казначейства.

Во-вторых, это очень большая нагрузка. Но выбора не было. Если быстро все не сделать – можно потерять время и еще ухудшить ситуацию. Мы за три месяца смогли решить вопросы с ликвидностью, с зарплатами.

---

## Приходилось быть в роли руководителя и консультанта одновременно.

---

Я поставил четкий приоритет, и мы перекрыли утечки, другими словами, нерациональное использование доходов.

В то же время приходилось все делать самому – разрабатывать форматы платежных бюджетов, принципы работы и документооборота, производственные инициативы. Приходилось быть в роли руководителя и консуль-

танта одновременно. Вот яркий пример: на производстве, помимо старой технологии, уже имелась и новая. Но простаивала. Стояли современные станки в десять раз более энергоэффективные, требующие в десять раз меньше площади и меньше людей, позволяющие намного снизить себестоимость продукции. Но загружены они были только на 15%. Логично, что первая задача была – перевести изготовление деталей на новую технологию. За год нам удалось повысить загрузку нового оборудования до 70%, и это дало значительный эффект.

Еще одна сложность на первых порах – это попытки некоторой части старой команды дискредитировать тебя и необходимость сохранять конфиденциальность того, что ты делаешь. Приходилось работать в узком кругу над формированием программы и реализацией первой фазы. Сейчас, к счастью, режим конфиденциальности снят, и благодаря этому я могу задействовать все ресурсы организации для решения наших задач.

**BCG Review:** *Как проходили кадровые перестановки?*

**Максим Кузюк:** Если говорить о руководстве, то его смена заняла где-то полгода. Была довольно большая часть руководителей, особенно на самом верху – в управляющей компании, которые не участвовали в производственных и коммерческих процессах. Компания спокойно могла без них прожить. Кто-то был нелоялен – с ними приходилось жестко расставаться и брать ответственность на себя. Набирали людей в первую очередь на управленческие функции – юристов, экономистов, финансистов. Особенно долго искал руководителя по персоналу.

Заполнить эти позиции тяжело, набирали со всей страны. В итоге у нас образовалась многорегиональная команда из разных городов, от Ростова-на-Дону до Иркутска.

Отдельно отмечу очень рискованное мое решение поменять главного конструктора. Я сразу понял, что это была одна из ключевых позиций и что застой в конструкторском подразделении был слишком глубок. После интенсивных переговоров с кандидатами мы выбрали одного наиболее серьезного – из Тулы, и ждали его три месяца, прежде чем он решился. Дело в том, что в России есть две оружейные школы: ижевская с 200-летней историей и тульская, которой 300 лет, и они довольно ревностно друг к другу относятся. Тула всегда славилась охотничьим оружием и специальными изделиями, Ижевск производит автомат Калашникова, имеет самое массовое производство и мировое признание. Уже во времена войны с Наполеоном ижевские оружейники выпускали десятки тысяч ружей в месяц.

---

## Гораздо легче руководить, когда ставишь цели: люди понимают, что надо работать.

---

Прежний конструктор был «свой», из Ижевска, хотя работал и не так долго. Назначение главным конструктором специалиста из Тулы было воспринято в штыки. Противодействие новому человеку оказалось гораздо более сильным, чем даже мне, поскольку, если в управлении было все плохо и это все видели, то в конструкторском подразделении

«никто не признавался», что было плохо, – все как бы шло своим чередом. Но в итоге я убедился, что не только решение о смене главного конструктора было верным, но и результат уже есть: мы запустили целую гамму новой продукции.

**BCG Review:** *Как удалось преодолеть сопротивление и изменить отношение к новому главному конструктору?*

**Максим Кузюк:** Мне пришлось самому коммуницировать задачи, ставить цели. Гораздо легче руководить, когда ставишь цели: люди понимают, что надо работать, – тогда меньше времени остается на не относящиеся к делу вещи. Но самое важное – чтобы не было сомнения в том, что новый человек пришел всерьез и надолго. Важна поддержка руководителя. Нужно четко сформулировать, почему он назначен, и что теперь будет по-другому. Возьмем к примеру наше опытное производство: оно должно было отрабатывать новые идеи, изготавливать и тестировать опытные образцы, но вместо этого выпускало мелкосерийную продукцию. Поэтому мы сразу дали правильные сигналы, что будем финансировать новые разработки, а не заставлять их существовать в условиях самоопытаемости.

Конечно, много времени ушло на то, чтобы создать в коллективе нормальную атмосферу. У конструкторов в числе первых мы внедрили новую систему мотивации, подняли зарплаты.

**BCG Review:** *Как решается вопрос с кадрами?*

**Максим Кузюк:** Чтобы вырастить ведущего конструктора, нужно примерно пять лет помимо института,



так как вузы дают лишь базовое образование, приходится доучивать. Сейчас, чтобы сократить эти сроки, мы берем талантливых студентов после третьего курса из местных ижевских технических вузов, они работают у нас на практике или на полставки. Следующим этапом будет открытие конструкторского бюро в Москве, чтобы привлечь таланты из Москвы и других городов.

---

**Самое важное – чтобы не было сомнения в том, что новый человек пришел всерьез и надолго. Важна поддержка руководителя.**

---

**BCG Review:** *А если говорить о людях у станка?*

**Максим Кузюк:** Типичная проблема для нашей страны – это отсутствие кадров для работы на современном оборудовании. Рабочей силы вообще много, а квалифицированной – не хватает. На современном производстве рабочий должен зачастую обладать знаниями инженера, понимать работу механизмов, программ и автоматику. К тому же любая ошибка довольно дорого обходится – и оборудование дорогое, и потери большие из-за остановки, неправильного подбора инструментов. На мой взгляд, одна из задач государственного уровня – повысить привлекательность таких специальностей, в том числе в учебных заведениях. И задача руководителей – повысить привлекательность таких специальностей уже на своих предприятиях.

Это долгий процесс. Обновить парк оборудования можно гораздо легче и быстрее, чем найти достаточное количество людей для работы на нем. И, кстати, планы нашей страны по индустриализации могут споткнуться о недостаток квалификации.

**BCG Review:** *Как меняется культура компании в связи с преобразованиями?*

**Максим Кузюк:** На госпредприятиях, особенно военного комплекса, конечно, существует четкая иерархичная структура. С одной стороны, на первой фазе так было легче. Никто не оспаривал решения нового руководства, не было открытого сопротивления – «нет, мы это делать не будем». А с другой, когда сейчас стоит задача создавать новые продукты, подбирать оптимальные решения с точки зрения модернизации и обновления нашего парка, иерархичность мешает. Мы стараемся это менять. Понятия коллективного разума, проектного управления мы внедряем уже год, из которых полгода – активно. Мы внедряем должность

---

**Высокооплачиваемые люди создают вокруг себя целую инфраструктуру.**

---

продуктовый менеджер, который объединит продажи, конструкторов, закупки и производство. Кроме того, раньше не было цели делать клиенто-ориентированный продукт, а сейчас мы в рамках нескольких пилотных проектов разрабатываем продукт, востребованный рынком.



**BCG Review:** Как бы вы прокомментировали тот факт, что эффективность госпредприятий, как правило, ниже, чем частного бизнеса?

**Максим Кузюк:** От госпредприятий требуют определенной прибыльности, эффективности с точки зрения себестоимости продукции. Но дело в том, что на госпредприятиях не существует понятия «возврат на инвестиции» или возврат на активы, и в то же время требуется сохранять рабочие места.

Если говорить о социальной стабильности – в принципе важно не то, сколько людей работает, а каков размер фонда заработной платы, потому что высокооплачиваемые люди создают вокруг себя целую инфраструктуру. В связи с этим мы принимаем много усилий для создания новых конкурентоспособных продуктов, развития рынков сбыта – например, наши поставки в США выросли в полтора раза, а вообще поставки идут в 27 стран, включая США, Канаду, Австралию, Германию, Великобританию, Норвегию, Казахстан, Таиланд и ЮАР. И это то, что в принципе госпредприятия плохо умеют делать. Современные подходы к бизнесу помогли бы им задать правильную линию развития.

Приведу пример. Не так давно я посещал предприятие в Бельгии, очень похожее на «Ижмаш». Оно тоже принадлежит региональному правительству, сформировано посредством выкупа частных пакетов, и цель там ставилась – поднять производительность и сохранить рабочие места. Сейчас это предприятие считается одним из самых эффективных. Как им это удалось? Они выделили в аутсорсинг менее производительные единицы, которые стали более эффективны за счет самостоятельности. При этом рост заказов есть, и их продукт считается одним из самых лучших.

**BCG Review:** Для успеха любого проекта грамотные коммуникации абсолютно необходимы. Как подошли к этому на «Ижмаше»?

**Максим Кузюк:** Мой главный принцип – коммуникации не бывает много. Люди должны чувствовать уверенность – в завтрашнем дне. Лучше пусть плохая – но определенность. Неопределенность рождает слухи, подозрения, недоверие. И задача любого руководителя – снизить уровень неопределенности и озабоченности.

---

**Мой главный принцип – коммуникации не бывает много.**

---

В какие-то периоды я 15–20% своего времени занимался именно коммуникацией. Лично участвовал в подготовке, чтобы именно самому четко формулировать и исключить неточности – ведь все нюансы читаются, люди очень внимательно к ним относятся. Есть такое правило: сказанное не услышано, услышанное не понято и т.д.

Наши коммуникации, во внешнем мире и внутренние, были выстроены в три фазы. Первая включала цели и задачи плана по повышению эффективности предприятия. Вторая была посвящена первым достижениям: рассчитались по зарплате, начали платить полностью все текущие налоги, увеличили объем продаж. Потом, когда начались первые банкротные процессы, объясняли, почему банкротство необходимо, и что это не гибель предприятия, а только первый этап его оздоровления.

Ну а в последние месяцы мы столкнулись с попытками бывших менеджеров дискредитировать нововведения и новую команду, в том числе они организовали не очень честную конкурентную борьбу с нашим предприятием. Пришлось работать над формированием более позитивного общественного мнения и говорить о том, каких результатов мы достигли, – на фактах, в отличие от голословных заявлений наших оппонентов. Сейчас «война» немного утихла, но я не сомневаюсь, что она может возобновиться.

**BCG Review:** *Расскажите подробнее о том, как коллектив реагировал на банкротства, как вы с этим работали.*

**Максим Кузюк:** Нам удалось полностью сохранить весь трудовой коллектив за исключением естественной убыли – уходили пенсионеры. К тому же, поскольку на предприятиях группы «Ижмаш» банкротства мелких предприятий проводились неоднократно, люди были уже знакомы с процессом и воспринимали ситуацию спокойно. Сложнее оказалось, когда мы начали переводить людей в новое предприятие: люди не понимали, почему нужно переходить в новую организацию, сомневались. Поэтому мы проводили целую серию разъяснительных коммуникаций. Я встречался с коллективом неоднократно, а самое главное, управленцами на местах была проведена необходимая работа.

**BCG Review:** *Как бы вы оценили общие итоги года? Оправдались ли ожидания?*

**Максим Кузюк:** В целом я реализовал свои ожидания – у меня были и карт-бланш, и возможность проводить изменения, мы очень быстро принимали решения. Благодаря этому программа, запущенная в апреле прошлого 2011 года, реализуется с отставанием от силы в месяц. Для

программы с такой высокой степенью неопределенности это выдающийся результат. Я сравниваю наши проекты с реструктуризацией одного крупного международного игрока – по масштабам они разные, а по сути похожи: погрязшая в долгах компания, процесс банкротства и выделение хороших и плохих активов. У них конвейеры были остановлены примерно на месяц. Мы не остановили наши ни на одну минуту.

---

## Нам удалось полностью сохранить весь трудовой коллектив.

---

**BCG Review:** *Каковы ваши планы на будущее?*

**Максим Кузюк:** Уже решено, что я перехожу также на должность генерального директора в один из холдингов в составе «Ростехнологий», выпускающий авиационные комплектующие и агрегаты. А для проведения следующего, очень большого этапа развития «Ижмаша» – повышения эффективности, глобальной реструктуризации и модернизации производства – я нашел преемника, производственника, который в этих вопросах на голову меня выше.

Моя новая задача в авиационном холдинге – очень интересная и достаточно глобальная: из поставщиков отдельных комплектующих сделать системных интеграторов – поставщиков первого уровня. У нас до последнего времени главный конструктор и КБ разрабатывали все – до винтов – и потом размещали заказы на поставки этих винтов. А сейчас нужно разрабатывать и изготавливать системы, для чего потребуются развитые компетенции, сформировать центры, дивизионы для разработки систем. ■



# ПОВЫШЕНИЕ СТАНДАРТОВ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЕ

## КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ В НЕСПОКОЙНЫЕ ВРЕМЕНА

Кристоф Дютуа, Михаэль Гребе, Джонатан Хэйс, Роберт Симз

### КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

---

Улучшение операционной эффективности – основной фактор успеха лидеров банковской отрасли, позволяющий им оторваться от конкурентов: передовые банки могут поддерживать доходность капитала (ROE) на уровне выше 20%. Помимо этого, таким банкам удастся постоянно оптимизировать затраты и повышать общую эффективность, несмотря на неустойчивые рыночные условия.

#### **Результаты исследования: увеличился разрыв между наиболее и наименее эффективными банками**

Во втором ежегодном исследовании The Boston Consulting Group (BCG) «Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице» (RBPPB) приняли участие 15 из 35 крупнейших розничных банков из Северной и Южной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Цель этого глобального исследования – всесторонний глубокий анализ повышения операционной эффективности во всех сферах деятельности. Несмотря на рост медианных показателей эффективности по сравнению с 2011 г., разрыв между наиболее и наименее эффективными банками в определенных областях значительно увеличился.

#### **Банкам необходимо обеспечить высокие результаты по четырем аспектам операционной деятельности**

Чтобы достичь успеха в современной индустрии банковской розницы, необходимы высокие результаты по четырем основным показателям операционной деятельности: высокие стандарты обслуживания клиентов, эффективность и результативность процессов, бизнес-ориентированность организационной структуры и высокая профессиональная квалификация.



Индустрия банковской розницы столкнулась со значительными переменами в целом ряде областей. Дальнейшее ужесточение нормативно-правового регулирования привело к введению мер по усилению защиты потребителей, более тщательному управлению ликвидностью и контролю над капиталом, что создало дополнительные барьеры для деятельности банков. Ожидания потребителей как никогда высоки, и постоянные инновации в области высоких технологий приносят как новые возможности, так и новые вызовы.

Эти события не только изменили конкурентные позиции многих финансовых институтов, но и способствовали существенному увеличению затрат, что ранее не ощущалось розничными банками в такой степени. Большинство банков с трудом сохраняет доходность капитала (ROE) на уровне выше стоимости основного капитала (среднеотраслевой показатель ROE составляет около 12%). Эта ситуация также подчеркивает важность повышения операционной эффективности. Лидеры, достигнувшие высокого уровня, имеют возможность повысить рентабельность как за счет сокращения затрат, так и за счет роста выручки через повышение эффективности продаж и улучшения восприятия клиентами своих взаимоотношений с банком (а именно, скорости и общего качества обслуживания).

Во втором выпуске ежегодного отчета BCG «Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице», посвященного анализу повышения стандартов эффективности операционной деятельности в глобальной индустрии розничного банковского обслуживания, мы рассмотрим следующие вопросы:

- Основные тенденции;
- Важнейшие области повышения стандартов операционной деятельности и результаты банков в этих областях;
- Как высшее руководство розничных банков (в особенности операционные директора) должно готовиться к будущему.

Сегодня улучшение стандартов операционной деятельности является критически важным компонентом успеха в розничном банкинге: с их помощью передовые финансовые институты могут

---

**Передовые финансовые институты могут обеспечить доходность капитала более 20% и поддерживать ее на этом уровне.**

---

обеспечить доходность капитала более 20% и поддерживать ее на этом уровне. Помимо этого, таким банкам удастся постоянно справляться с увеличением затрат и повышать общую эффективность, несмотря на изменяющиеся рыночные условия.

**Основная тенденция: увеличение разрыва между наиболее и наименее эффективными банками**

Цель второго ежегодного отчета BCG «Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице» – провести глубокий всесторонний анализ улучшения стандартов

операционной деятельности во всех ее сферах. Это исследование, датированное 2011 годом, охватывало 15 из 35 крупнейших розничных банков Северной и Южной Америки, Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона, которые мы назвали премьер-лигой банковской розницы. Финансовые институты, принявшие участие в опросе, обслуживают около 420 млн клиентов, имеют 46 000 точек продаж, а совокупная стоимость их активов составляет 12,5 трлн долл. США.

В 2011 году мы обнаружили рост медианных показателей эффективности по сравнению с 2010 годом и – что более важно – увеличение разрыва

между наиболее и наименее эффективными банками (см. рис. 1).

В частности, мы обнаружили следующую динамику:

- *Улучшение соотношения затрат и прибыли.* Несмотря на неблагоприятные рыночные условия, долговременные усилия многих банков по сокращению затрат принесли положительные результаты. Тем не менее все рынки, за исключением азиатско-тихоокеанского, испытали негативное влияние из-за сокращения потребительского кредитования и ухудшения экономической ситуации.

**Рис. 1. Анализ основных показателей повышения эффективности операционной деятельности указывает на увеличение разрыва между наиболее и наименее эффективными банками в некоторых областях**



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2010 и 2011 гг.

<sup>1</sup> Штатные консультанты на базе филиалов и штатные сотрудники службы продаж вне филиалов.

<sup>2</sup> К штатным сотрудникам операционного отдела не относятся корпоративные функции (риски, финансы, HR и IT).

- *Повышение эффективности продаж.* Все больше банков принимает на вооружение самые передовые методики и инструменты продаж, что способствует росту средних показателей эффективности. Показатели самых эффективных банков приближаются к 1100 счетам, открытым за год в расчете на одного штатного сотрудника службы продаж (при медианном значении около 600 открытых счетов в год), что намного превышает уровни прошлого года.
- *Повышение эффективности бэк-офиса.* Мы отметили более высокую производительность штатных сотрудников операционных отделов в наиболее эффективных банках, что особенно заметно при анализе операционной поддержки таких продуктов, как потребительские кредиты.
- *Проактивное упрощение структуры бизнеса.* Некоторые ведущие банки внедрили процессы и методы корпоративного управления, направленные на упрощение структуры и модели бизнеса, а также упрощение портфеля продуктов и снижение уровня сложности, что дало возможность передавать более простые задачи менее квалифицированным сотрудникам.

В целом очевидно, что руководители некоторых банков определили повышение стандартов операционной эффективности одним из приоритетов своей деятельности, продолжая эффективно инвестировать в инструменты, позволяющие достигать кратко- и долгосрочных улучшений, в то время как другие финансовые институты не считали это настоятельно необходимым.

## Четыре основных направления повышения стандартов операционной эффективности: каковы они и какие результаты достигаются банками в этой области

Банкам, которые хотят повысить общий уровень операционной эффективности в эти беспокойные времена, необходимо иметь отличные результаты в следующих четырех областях операционной деятельности (см. рис. 2):

- *Высокие стандарты обслуживания клиентов:* умение создать «моменты истины» в отношениях с клиентами; обеспечить эффективные продажи и обслуживание по всем каналам; активно идти на контакт с клиентами и помогать им, предлагая продукты, которые легко продавать и обслуживать – для банка и которые являются простыми, понятными и доступными для использования с момента приобретения – для клиента.
- *Эффективность и результативность процессов:* простые, быстрые и в идеале безбумажные процессы; постоянное предоставление услуг высокого качества, чтобы клиенты не испытывали проблемы из-за задержек или ошибок; если задачу нельзя решить непосредственно в точке продаж, возможность передать ее в операционный отдел с помощью данных или отсканированных изображений, а затем направить соответствующему сотруднику для окончательного разрешения.
- *Бизнес-ориентированность организационной структуры:* рациональная организационная структура с акцентом на продажи и обслуживание; как можно меньше уровней между сотрудниками отделений и руководством; высокая личная ответственность; минимальная бюрократия.



- **Высокая профессиональная квалификация:** формирование надежной базы профессиональных знаний и компетенций, которая позволяет постоянно совершенствовать сквозную операционную модель, а также соотношение затрат и производительности за счет уменьшения сложности, тщательного управления эффективностью, привязки к мерам поощрения и других инициатив.

Далее мы подробно рассмотрим каждый из этих аспектов и проанализируем, какие результаты демонстрируют ведущие банки в каждой из этих областей.

### Высокие стандарты обслуживания

Высокие стандарты клиентского обслу-

живания, или клиентоориентированность, – залог победы в современной индустрии розничного банкинга. Необходимо создать такую модель обслуживания клиентов, которая бы отличала банк от конкурентов, тем самым образуя конкурентное преимущество за счет своевременного удовлетворения финансовых потребностей клиента и поддержания высокого качества обслуживания на протяжении всего времени сотрудничества с ним. В нашем исследовании мы проанализировали следующие основные элементы повышения стандартов обслуживания: эффективная работа точек продаж и колл-центра, продажи и оказание услуг через все имеющиеся каналы и высокая эффек-

**Рис. 2. Для достижения высоких стандартов операционной эффективности необходимы высокие результаты в следующих четырех областях**



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2011 г.

тивность на каждом этапе работы (время полной обработки запроса).

**Эффективная работа точек продаж.**

Общая эффективность операционной деятельности банка находится в зависимости от эффективности работы фронт-офиса отделений, на долю которого приходится более 80% открытых счетов и оформленных потребительских кредитов. Наше исследование показало, что в большинстве банков консультанты посвящают продажам и консультациям менее 50% рабочего времени, в то время как в банках-лидерах выборки этот показатель достигает 60%, что тем не менее намного ниже потенциально достижимого уровня (см. рис. 3).

При этом успех продаж зависит не только от времени, которое консультант проводит лицом к лицу с клиентом, но и от организации встреч и эффективности использования времени контакта. В передовых банках высокоэффективный процесс продаж начинается с работы аналитиков и маркетологов на уровне корпоративного центра, которые ведут поиск и определение потенциальных клиентов. Это, в свою очередь, дает инструменты для контактов с потенциальными клиентами, в результате чего растет посещаемость и увеличивается процент конвертации встреч в результативные продажи, что в конечном итоге приводит к расширению базы лояльных клиентов. В этих

**Рис. 3. В большинстве банков продавцы-консультанты посвящают продажам и обслуживанию клиентов менее 50% рабочего времени**

**Рабочее время продавцов-консультантов, посвященное продажам и обслуживанию клиентов (%)**



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2010 и 2011 гг.

банках четкие и прозрачные процессы продаж основаны на потребностях клиентов, что обеспечивает оптимальную загруженность сотрудников встречами с клиентами и продуктивное взаимодействие с ними. Сеть продаж имеет рациональную структуру, каждая точка продаж работает в наиболее подходящем формате и по графику, удобному для клиентов. Интерьер точек продаж оформлен в ярких цветах и производит приятное впечатление, а встречающие клиентов сотрудники дружелюбны и внимательны.

### Эффективная работа колл-центра.

Удобство работы с колл-центром и качество обслуживания клиентов сотрудниками колл-центра – основные факторы того, как банк воспринимается клиентом. Время ожидания ответа оператора в лучших колл-центрах составляет 0,3 минуты, длительность звонка – 1,7 минуты, а коэффициент решения клиентского запроса с первого звонка – 97% (для сравнения, медианные показатели по отрасли составляют 0,9 минуты, 5,0 минут и 80% соответственно). Несмотря на то, что многие финансовые институты ориентируют свои колл-центры по обработке входящих звонков на эффективное обслуживание клиентов, только некоторым из них удается успешно конвертировать эти запросы на обслуживание в продажи. К примеру, в большинстве банков только 1–5% входящих звонков приводят к продаже продуктов. Однако некоторые банки отмечают выдающиеся результаты конвертации: более 10% (а иногда и до 17%) звонков приводят к продажам. Достижения этих высокоэффективных банков стали результатом специальных программ по конвертации обслуживания в продажи, в рамках которых сотрудникам колл-центра рекомендовалось предлагать продукты по заранее подготов-

ленным сценариям, разработанным с учетом потребностей клиентов.

**Продажи продуктов и оказание услуг через все имеющиеся каналы.** Четкий процесс продажи и сопровождения продуктов и услуг по всем имеющимся каналам также находится в числе приоритетов для клиентоориентированных банков. Одна из задач – оптимизация затрат на обслуживание клиентов. Задача эта решается отведением основного времени сотрудников точек продаж на деятельность, которая создает максимальную стоимость для банка: консультирование клиентов относительно сложных продуктов и конвертация этих консультаций в продажи. Передовые банки обдуманно выбирают целевой канал для каждого контакта с клиентом и активно перераспределяют свои ресурсы в пользу самых подходящих каналов. Притом что большая часть финансовых институтов не вынуждает своих клиентов пользоваться стандартными каналами обслуживания и продаж (т.е. банковскими отделениями), некоторые банки продолжают настаивать, чтобы они обращались именно в точки продаж за услугами, которые их конкуренты предпочли перенести в Интернет (к примеру, изменение персональных данных).

Неудивительно, что все больше транзакций и точек соприкосновения клиент-банк переносится в онлайн; однако использование Интернета в качестве канала продаж во многом зависит от особенностей продукта. В банках, которые активно присутствуют в сети, около 50% новых счетов и необеспеченных потребительских кредитов продается именно в рамках этого канала. Мобильный банкинг все еще находится в зачаточном состоянии: в 2010 году некоторые банки впервые провели заметное количество сделок

с помощью мобильных телефонов. Помимо этого, многие банки обнаружили, что предложение нескольких альтернативных каналов ведет к чистому приросту абсолютного количества транзакций

Наиболее успешные игроки стремятся предложить клиентам широкий ассортимент продуктов, которыми он может сразу воспользоваться.

без значительного ущерба количеству транзакций через стандартные каналы – отделения или колл-центр.

**Высокая эффективность на каждом этапе работы.** Наличие услуг, полностью удовлетворяющих потребности клиента, новых продуктов, которыми клиент может воспользоваться сразу после приобретения, и быстрая обработка запросов – хороший индикатор клиентоориентированности банка. Наше исследование выявило значительные различия между банками в этой области (см. рис. 4). К примеру, время открытия нового счета варьировалось от 5 до 76 минут. Наиболее успешные игроки стремятся предложить клиентам

Рис. 4. Время обработки заявок значительно отличается в зависимости от конкретного банка



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2010 и 2011 гг.  
 Примечание: Данный рисунок иллюстрирует время на обработку запросов в ряде розничных банков, ответивших на этот вопрос.

широкий ассортимент продуктов, которыми они могут воспользоваться сразу же после выхода из банка (например, действующая дебетовая карта или выдача всей запрошенной суммы кредита наличными). Один банк интегрировал открытие потребительской кредитной линии в процесс открытия счета: чтобы получить кредит, клиенту нужно потратить всего две дополнительные минуты.

Высокая эффективность на каждом этапе работы подразумевает не только продажу простых продуктов. Передовые банки принимают решения и предоставляют средства намного быстрее своих конкурентов даже по таким сложным продуктам, как ипотечные кредиты. Один из наиболее эффективных участников нашего исследования выносит условное одобрение по стандартным ипотечным кредитам прямо в точке продажи в течение 15 минут с момента подачи заявки (для сравнения, аналогичный медианный показатель по отрасли составляет 4 часа). Некоторые банки все еще не в состоянии выдать условное одобрение в день подачи документов. Медианный срок от одобрения до выдачи кредита составляет 14 дней, при этом лидерам по этому показателю требуется около двух дней, а наименее эффективным банкам – до 37 дней.

В банках, обеспечивающих эффективную работу на всех этапах процесса, информация о клиентах и их счетах ясно видна в системах продаж и обслуживания, обновление данных в режиме реального времени происходит без задержек и не требует обработки в конце рабочего дня, а важнейшая информация о клиенте всегда доступна для любого канала взаимодействия с клиентом. Помимо этого, такие банки могут быстро проверить кандидата

на соответствие требованиям для выдачи предварительно одобренного кредита и немедленно принять решение о его выдаче с помощью надежных моделей скоринга, учитывающих возможные риски.

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОЦЕССОВ

Эффективность и результативность процессов критически важны для обеспечения экономической эффективности и качества обслуживания; таким образом, они являются неотъемлемым элементом высоких стандартов операционной деятельности. В результате сравнительного анализа мы обнаружили значительные отличия по количеству новых открытых продуктов и качеству послепродажного администрирования. Лучший результат, показанный банком в рамках нашего исследования, – открытие около 90 000 новых текущих и сберегательных счетов на одного штатного сотрудника операционного отдела за год, что в три раза больше, чем у ближайшего конкурента, и в восемь раз больше, чем медианный показатель по нашей выборке, – в основном за счет высокого уровня оптимизации процессов и ИТ-поддержки. Что касается администрирования счетов (по всем продуктам), показатель этого банка – около 18 000 продуктов на одного штатного сотрудника операционного отдела, и это вдвое превышает медианное значение. Очевидно, что мы наблюдаем дальнейшее развитие тенденции к полностью автоматической обработке транзакций: около 70% участников нашего исследования выделяют на это крупные инвестиции. Многие финансовые институты объясняют необходимость автоматизации не только тем, что это традиционно дает возможность сократить затраты, но и позволяет повысить уровень удовлетворенности клиента от взаимодействия с банком.

Как в ходе работы с клиентами, так и в результате нашего исследования мы неоднократно обнаруживали, что в передовых банках процессы (как правило, имеющие направление «от фронт-офиса к бэк-офису») и системы сосредоточены на продажах и сопровождаются высококачественной ИТ-поддержкой. Они эффективно повышают возможность полной автоматической обработки транзакций за счет сбора всесторонней информации высокого качества. Они предпочитают постоянное улучшение революционным разовым программам и тщательно управляют эффективностью персонала, привязывая компенсацию к эффективности даже для сотрудников операционного отдела.

В целом передовые банки разрабатывают и оценивают собственные процессы с точки зрения простоты и скорости. Стандартная продолжительность цикла обработки заявки рассчитывается с точки зрения клиента, что исключает ситуации, когда внутренние подразделения банка придерживаются заданных временных рамок, в то время как клиент вынужден ждать. Такие банки выявляют ошибки и исключения, измеряют их и с течением времени сокращают их количество. Операционные модели бэк-офисов разработаны с учетом баланса выгоды от масштаба и затрат на реализацию сложных процессов и обеспечивают разграничение простых массовых процессов и сложных задач. Банки-лидеры как можно больше используют стандартизованные модели во всех населенных пунктах, для всех продуктов, каналов и во всех клиентских сегментах, правильно сочетая централизованный подход и локализацию.

#### **БИЗНЕС-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

Банки-лидеры, участвовавшие в нашем исследовании, отличаются бизнес-ориентированной организационной

структурой, сфокусированной на продажи и оказание услуг и подразумевающей обслуживание большого количества клиентов каждым штатным сотрудником. В 2011 году каждый штатный сотрудник самого эффективного банка из нашей выборки обслуживал около 1600 клиентов, в то время как медианный показатель по отрасли составил 560 клиентов (включая внешних сотрудников и сотрудников на аутсорсинге). Помимо этого, наш сравнительный анализ показал, что в лидирующих банках почти 80% штатных сотрудников занимаются продажами и предоставлением услуг (т. е. напрямую работают с клиентами); для сравнения, средний показатель по выборке – 65% (см. рис. 5).

В целом мы обнаружили, что для бизнес-ориентированной организации важны три следующих фактора: компактная структура, корпоративная культура, ориентированная на продажи, и надежная структура операционной поддержки.

**Компактная структура.** В банках с действительно компактной структурой менеджеры имеют относительно высокое количество сотрудников в непосредственном подчинении, а организация – небольшое количество уровней подчинения как в сети продаж, так и в бэк-офисе: к примеру, среднее количество подчиненных в сети продаж, как правило, составляет 10–14 сотрудников. Эта цифра зависит от ряда факторов – от уровня поддержки со стороны функций центрального управления до размера конкретной точки продаж. Как правило, в бэк-офисах это число выше – от 15 до 20 сотрудников на уровне отдела и 8–12 – на более высоком уровне. Такое число непосредственных подчиненных – наилучшая практика для общей процессинговой деятельности; зачастую оно может быть меньшим для специализированных и большим для стандартных

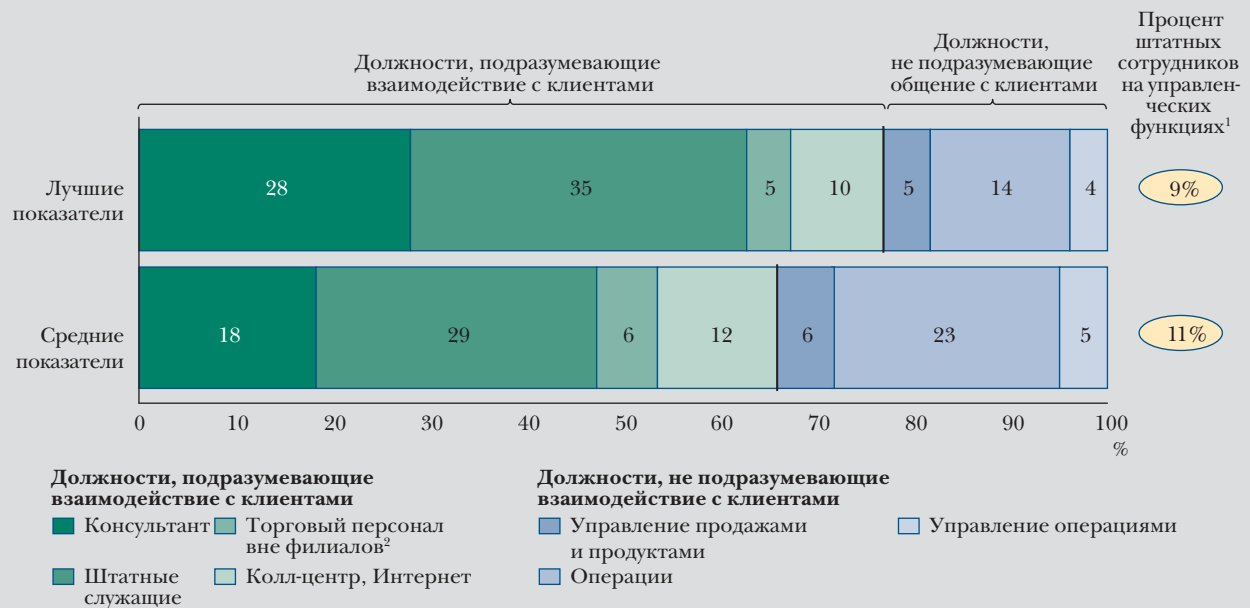


операций и колл-центров. Помимо этого, управленческие функции (например, контроль продаж, управление продуктами, каналами и операционной деятельностью) также должны быть компактными и концентрироваться только на деятельности, создающей стоимость для банка. В среднем по нашей выборке в управленческих функциях было задействовано 11% сотрудников, в то время как в банке-лидере этот показатель составил чуть более 6%.

**Культура, ориентированная на продажи.** Ведущие банки сокращают количество сотрудников, не работающих напрямую с клиентами, за счет перехода на стандартизованные процессы и автоматизацию.

Фактически сотрудники высокоэффективных точек продаж тратят как можно меньше времени на заполнение бумаг, избыточное отслеживание продаж и неавтоматизированную отчетность. Ведущие финансовые институты также стремятся увеличить количество времени, которое их сотрудники проводят с клиентами и посвящают продажам и консультированию, – включая персонал колл-центра. Этого можно добиться за счет перевода некоторых контактов, связанных с оказанием услуг, на прямые каналы или каналы самообслуживания (например, банкоматы), мониторинга изменений операционной деятельности для исключения отвлекающих факторов и автоматизации (например, простые

**Рис. 5. В лидирующих банках почти 80% штатных сотрудников напрямую работают с клиентами**



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2010 и 2011 гг.  
 Примечание: К штатным сотрудникам операционного отдела не относятся корпоративные функции (риски, финансы, HR и IT). «Лучшие показатели» – максимальный результат в каждой области деятельности. Сумма процентов не равняется 100 по причине округления.

<sup>1</sup> Управление продажами и каналами, управление продуктами и управление операционной деятельностью.

<sup>2</sup> К примеру, мобильные торговые агенты («охотники»), продажи третьими сторонами, мобильный торговый персонал.

в использовании платформы для продажи и оказания услуг, которые ускоряют сбор данных о клиентах).

**Надежная структура операционной поддержки.** В целом все ведущие банки давно перевели определенные виды операционной деятельности из точек продаж в общие процессинговые центры, чтобы воспользоваться выгодами от эффекта масштаба; однако при этом мы отметили разные подходы к централизации. В то время как большинство участников нашего исследования используют от 7 до 14 процессинговых центров и обрабатывают в среднем 2–4,5 млн счетов в каждом из них, у одного из банков, участвовавших в опросе, есть только один процессинговый центр, в котором 1000 сотрудников администрирует более 8 млн счетов. Еще один финансовый институт постепенно сворачивает операции на базе крупных центров, выполняя виртуальную маршрутизацию запросов к наиболее оптимальным в каждый конкретный момент ресурсам, включая головной офис.

#### **Высокая профессиональная квалификация и уровень компетенций**

Чтобы ежегодно повышать стандарты операционной деятельности, банкам необходимо иметь высококвалифицированные ресурсы внутри организации, помогающие прогрессировать далее. Необходимые знания включают в себя такие элементы, как управление сложностью и эффективностью бизнеса, постоянное совершенствование процессов и эффективное сотрудничество фронт- и бэк-офисов.

**Управление сложностью.** Слишком сложная модель бизнеса и операционная модель могут серьезно снизить эффективность и качество привлекательного на первый взгляд предложения. Наше исследование показало, что за последние

два года около 20% банков сократили ассортимент продуктов, а 35% планируют продолжать аналогичную политику в течение двух следующих лет. Для многих финансовых институтов чрезмерная сложность процессов – прямое следствие чрезмерной сложности продуктов.

Чтобы управлять сложностью продуктов (и, следовательно, процессов), необходимо активно и постоянно стремиться к сокращению количества продуктов, сформировать надежную информационную базу для поддержки принятия решений и обеспечить участие функций «ИТ» и «Операции» в обсуждении и внедрении новых или модификации существующих продуктов. К примеру, эти функции уже задействованы в 18% банков из нашей выборки. Более того, в 55% банков внедрены процессы для постоянного мониторинга и снижения уровня сложности – например, ликвидация мелкосерийных продуктов, которые приносят малые объемы выручки, или внедрение аналогичных (либо идентичных) процессов для разных продуктов и каналов.

В ходе исследования мы выявили три наиболее результативных процесса, относящихся к упрощению операционной модели:

- *«Срок годности» продуктов.* Продукты, действующие в рамках кампаний или имеющие особые рекламные характеристики, получают особый статус на определенный период времени (например, полгода), а затем переводятся в группу стандартных продуктов (с соответствующими процессами). Основное преимущество этого подхода – устранение разовых косвенных ручных процессов.
- *Единый источник «сведений о клиенте».* В результате работы с унаследован-

ными системами и процессами клиентские данные могут храниться и управляться в разных точках. Некоторые банки – участники нашего исследования внедрили единый источник «сведений о клиенте» – метод сбора, хранения и оценки информации о клиентах с целью упрощения общих процессов и ИТ-систем и предоставления данных более высокого качества для аналитиков.

- *Регулярный анализ процессов.* Некоторые участники нашего исследования применяют приоритизированный подход к анализу и оптимизации процессов, таким образом сокращая количество ошибок, исключений, передачи запросов между сотрудниками и другие причины потерь производительности.

**Управление эффективностью.** Систематическое управление эффективностью банковского персонала, особенно сотрудников операционного отдела, – недостаточно распространенный способ повышения клиентоориентированности среди банков – участников нашего исследования: его применяют лишь 33% опрошенных учреждений. Целенаправленные инициативы по увеличению производительности проводятся только в 26% банков. Самые передовые финансовые институты активно управляют эффективностью с помощью каскадных моделей, которые обеспечивают прозрачность ситуации для руководства и ключевые основные показатели эффективности до уровня отдела или отдельных сотрудников. Очевидно, что любая система управления эффективностью должна быть достаточно сложной, чтобы учитывать наличие большого количества каналов и сегментов, а также быстрые изменения окружающей среды. В противном случае непредусмотренные

обстоятельства могут нивелировать положительный эффект.

**Постоянное совершенствование процессов.** Программами постоянного совершенствования процессов пользуются меньше половины банков – участников исследования; при этом некоторые проводят мероприятия по сокращению затрат, чтобы обеспечить необходимые изменения. Однако участники исследования, воспользовавшиеся такой возможностью, творчески подходят к процессу. Так, один из банков заменил бумажные выписки по счету и другие

---

## Систематическое управление эффективностью банковского персонала – недостаточно распространенный способ повышения клиентоориентированности.

---

стандартные письма сообщениями по электронной почте, добившись значительного сокращения затрат за счет отказа от рассылки 9 млн почтовых отправлений в год.

**Эффективное сотрудничество фронт- и бэк-офиса.** Способность банка к упрощению бизнес-модели/продуктового ряда и сокращению затрат зависит от модели взаимодействия фронт- и бэк-офиса (ячеечная, предусматривающая лидерство фронт-офиса, стратегическое партнерство или лидерство бэк-офиса). 83% участников нашего исследования выбрали модель партнерства, в рамках

которой и операционный отдел, и отдел ИТ получают место за столом переговоров и принимают участие в обсуждении новых продуктов, процессов и разработки операционной модели.

### Как высшее руководство розничных банков (в особенности операционные директора) должно готовиться к будущему?

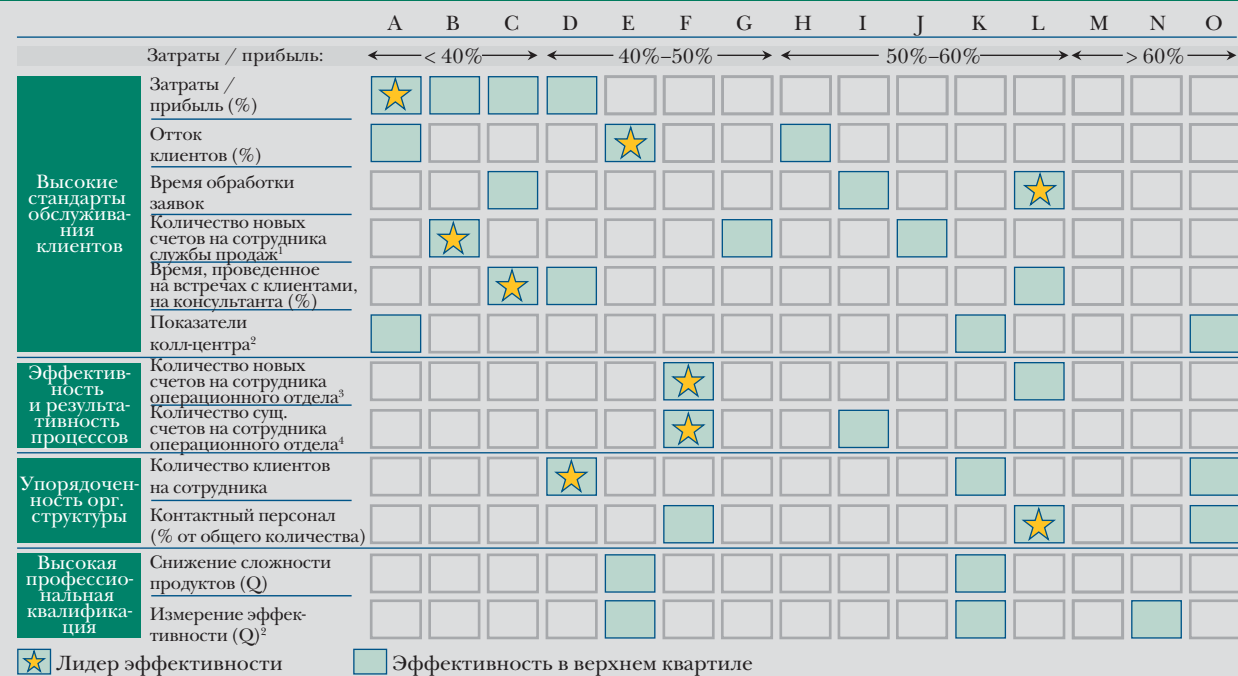
В будущем для достижения действительно высоких стандартов операционной деятельности банкам придется выбирать между сокращением затрат и новыми инвестициями, добавлением новых элементов (и сложности)

в портфель продуктов и каналов и стандартизацией и уравниванием фиксированные и переменные затраты (ИТ и персонал соответственно).

Результаты нашего исследования ясно показывают необходимость комплексного подхода наряду со специфическими сильными и слабыми сторонами банков (см. рис. 6).

При этом высшему руководству банков, в особенности операционным директорам, необходима концепция для достижения высоких стандартов операционной деятельности. С нашей точки зрения, этот процесс можно разделить на три основных этапа.

Рис. 6. У большинства банков есть специфические сильные и слабые стороны



Источники: Сравнительный анализ процессов и производительности в банковской рознице BCG, 2011 г.

Примечание: Q = данные из качественных интервью.

<sup>1</sup> Штатные консультанты на базе филиалов и штатные сотрудники службы продаж вне филиалов.

<sup>2</sup> Невозможно выделить лидера.

<sup>3</sup> Сотрудники, отвечающие за открытие счетов и принятие решений.

<sup>4</sup> Количество сотрудников, отвечающих за постпродажное администрирование счетов.

### Сформировать основу для мониторинга и управления высокими стандартами операционной деятельности:

- Четко определить КПЭ и цели повышения стандартов эффективности операционной деятельности, которые очевидным образом привязаны к общей стратегии розничного банковского обслуживания;
- Проводить регулярный всесторонний анализ процессов и внедрить подход, подразумевающий их постоянное совершенствование на ежегодной основе;
- Систематически снижать уровень сложности продуктов, процессов, данных, ИТ-систем, организационной структуры и т. д.;
- Установить четкие внутренние и внешние стандарты обслуживания и проводить регулярные измерения эффективности. Привязать полноценную систему мотивации к уровню операционной эффективности и способствовать развитию культуры индивидуальной ответственности.

### Обеспечить диалог с бизнес-подразделениями относительно высоких стандартов операционной деятельности:

- Совместно оценить исходную ситуацию и расставить приоритеты;
- Совместно определить цели (например, сосредоточить внимание на соотношении затрат и прибыли или количестве продуктов на одного клиента) и уровень устремлений;

- Убедиться, что операционный блок и блок ИТ активно участвуют в развитии инноваций и разработке продуктов;

- Обеспечить равнозначное партнерство, в рамках которого операционный блок является стратегическим партнером, а не поставщиком услуг, и имеет право ставить под сомнение требования других сторон исходя из перспективы их эффективности.

### Определить приоритетные направления для улучшений в сфере повышения эффективности и стандартов операционной деятельности, которые обеспечат максимальную прибыль на инвестиции:

- Согласовать стоимостное предложение банка и его отличительные характеристики;
- Определить приоритетные области поддержки: клиентский опыт, высокие стандарты работы точек продаж, интеграция разных каналов и акцент на продажи.

В конечном итоге, универсального средства для улучшения операционной эффективности не существует. Банкам приходится самостоятельно прокладывать свой путь исходя из существующих рыночных условий, клиентского позиционирования и собственных амбиций. Тем не менее не вызывает сомнений, что в текущем нестабильном климате, царящем в индустрии банковской розницы, высокие стандарты операционной деятельности приобретают все большее значение. Банки, отказавшиеся от самосовершенствования и занявшие позицию «поживем – увидим», могут очень скоро оказаться в положении догоняющих. ■





# РУНЕТ: ПАРАДОКСЫ РОСТА

*Количество пользователей Рунета растет бодро, но вот тратить деньги они не спешат, демонстрируют результаты исследования BCG. Почему? Что с этим можно сделать? Читайте полную версию исследования «Возможности на 4,2 триллиона долларов США: интернет-экономика стран «большой двадцатки» и комментарий партнера и управляющего директора BCG Владислава Бутенко.*

В этом году BCG традиционно проводила глобальное исследование Интернета. Мы сравнили все страны «большой двадцатки», выборка в каждой из которых составила порядка тысячи человек. Я хочу отдельно прокомментировать данные по России. В каких-то вещах наша страна идет в русле мировых тенденций, в других – собственной дорогой. Некоторые выводы вообще оказались парадоксальными. Мне кажется, интернет-предпринимателям полезно понимать, что стоит за этими цифрами (здесь и далее по тексту – смотрите исследование\*, к которому «приаттачен» этот комментарий). Возьмем самые важные тренды.

---

## Интернет в нашей стране стал настоящим большим социальным явлением.

---

Мы видим, что Интернет в нашей стране стал настоящим большим социальным явлением и развивается семимильными шагами. Это касается всех ключевых показателей: уровень проникновения, количество часов, проведенных людьми онлайн, ROPO, число зарегистрированных пользователей в социальных сетях. По этим категориям мы растем. Так, уровень проникновения равен 42%, или 60 млн человек,

---

\* Данная статья была подготовлена для сайта [www.terafirma.ru/](http://www.terafirma.ru/)

и это при еще не полном проникновении широкополосного доступа! При этом россияне тратят в сети времени больше, чем жители других стран. Лично для меня это стало открытием – я считал, что лидером будет Китай. Думаю, на этом месте кто-то скептически заметит, что картина актуальна только для Москвы и Петербурга, но нет – мы довольно глубоко погружаемся в региональную действительность. Схожая ситуация и по другим направлениям – посмотрите слайды. Мои разговоры с топ-менеджерами российских интернет-компаний только подтверждают эту мысль.

В ходе исследования мы обратили внимание на еще несколько любопытных тенденций. Некоторые из них отражают ситуацию в мире – например, рост рынка онлайн-рекламы или развитие социальных сетей, которые находятся на пике популярности у инвесторов. Другие тренды свойственны только нашей стране. Скажем, Рунет имеет шансы стать одним из самых продвинутых интернет-сегментов в мире, потому

**Рис. 1. В России 60 млн пользователей Интернета, и прогнозный темп роста на 2011–2015 гг. составляет 11%**

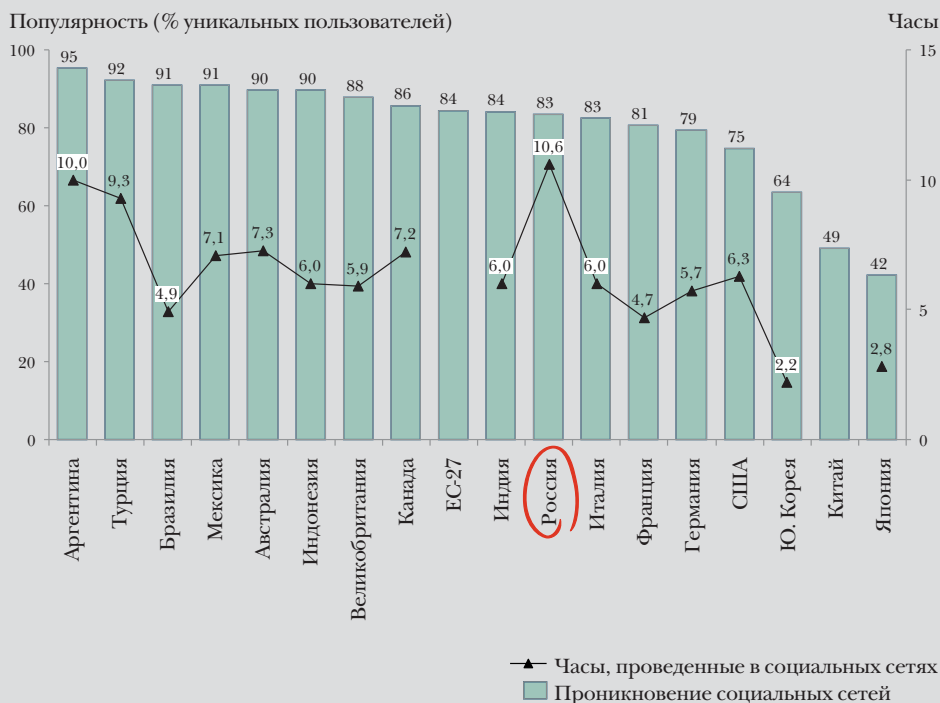


Источники: EIU (2006-2009 гг.); МСЭ (2011 г); МСЭ и ВМИ (2015 г); Предполагаемые гладкие темпы роста на 2009–2011 гг. и 2011–2015 гг.

что у нас пользователи достаточно образованны, чтобы начать знакомство с ним с относительно сложных и передовых сервисов (тех же соцсетей, например), а не с электронной почты, как в США. Такой же эффект в свое время дала мобильная телефония, когда в сложнодоступных регионах с плохой инфраструктурой люди сразу же начинали пользоваться мобильными. Еще одна любопытная склонность россиян – использование Интернета в рабочих целях. В западных странах на первом месте развлечение и общение. То есть больше чем для половины наших потребителей Сеть – это в первую очередь инструмент, которым пользуются рационально. Возможно, это стоит учесть разработчикам сервисов.

Впрочем, кроме приятных и нейтральных выводов, есть и серьезная ложка дегтя. Наша интернет-экономика все еще остается очень небольшой – по отношению к чему и кому угодно (правда, она уже обогнала по деньгам наше же гостиничное хозяйство). Парадоксально, но Россия на первом

**Рис. 2. Россия: высокий уровень проникновения социальных сетей и наибольшее количество часов, проведенных в них**



Источники: comScore; Nielsen; TrendStream; 6S Marketing

месте среди крупных стран по использованию покупателями интернет-отзывов о товарах и на последнем – по покупкам тех же товаров через Интернет. Если взять страны «большой двадцатки», то Россия на предпоследнем месте по вкладу интернет-экономики в ВВП. К 2016 году он вырастет с сегодняшних 1,9 до 2,8% – но это довольно слабый уровень развития, особенно учитывая, что остальные государства не будут все это время стоять на месте (в Великобритании показатель за тот же период увеличится с 8 до 12%). Наша страна среди передовых по вовлечению людей в Сеть, но одна из самых слабых по монетизации.

Почему люди активно пользуются Рунетом, но мало в нем тратят? У нас есть несколько гипотез. Часть факторов объективна, и повлиять на них достаточно сложно. Это слабая культура предпринимательства, неразвитая инфраструктура (почта, банковские сервисы), неприспособленная законодательная база, общий климат недоверия к бизнесу, не самое

**Рис. 3. Ценность Интернета: 13% от объявленного дохода**  
**В большинстве стран этот показатель составляет 2–6%**



Источник: Опрос BCG

<sup>1</sup> Сумма в долларах США скорректирована с учетом обменного курса и паритета покупательной способности

<sup>2</sup> Узкие возрастные группы и определенное количество фильтров (мобильный + домашний Интернет) для лучшего сравнения стран

выгодное географическое положение страны и в итоге «самодельность» Рунета. Последнюю мысль хочу пояснить отдельно. Традиционно двигатели любой отрасли – это ее лидеры. Так получилось, что мировые интернет-гиганты зародились в Америке. И те страны, куда они приходили раньше, больше преуспели в этом сегменте. Будем честны: Россия для крупных западных компаний – тяжелая периферийная страна, соответственно, до сих пор редко в какой глобальной корпорации самые талантливые менеджеры занимались Россией (это, кстати, касается не только Интернета). У нас же многих игроков вообще нет до сих пор – скажем, Yahoo и Amazon. eBay работает здесь несколько месяцев – в Китае для сравнения десять лет. В итоге наша индустрия развивалась сама, как придется, оставаясь, увы, на мировых задворках. Да, у нас появились свои локальные лидеры, но есть опасение, что долгое отсутствие жесткой конкуренции и импорта проверенных решений в долгосрочной перспективе все-таки затормозило развитие отрасли. А ведь мировые лидеры хороши в том числе и тем, что активно инвестируют – причем инвестируют и деньги, и опыт.

---

## В последующие четыре года наша интернет-экономика утроится.

---

Впрочем, на какие-то факторы могут влиять и сами интернет-компании. Основной – это, конечно, сервис. Так, часть проблем с оплатой «генерируют» сами же игроки. В Америке при заказе пиццы достаточно сказать по телефону номер карты, а при покупке вещи в Сети потребитель может вернуть ее в течение месяца. В России мало кто способен обеспечить такое обслуживание. Все еще велико недоверие людей к оплате по Интернету, а ведь компании тоже могут влиять на это (так делает, скажем, eBay, продвигая свою систему рейтингов). Создать настоящий бренд, которому доверяет потребитель, – проверенный метод повышения доходов на Западе, однако немногие наши компании готовы вкладывать в это большие деньги – или делают это неумело и отстают перед первыми неудачами. Отдельная большая тема – эффективность интернет-моделей, где нашим компаниям тоже есть чему поучиться.

Все эти факторы вместе не позволяют игрокам получать от потребителя столько денег, сколько тот мог бы им дать. Какие выводы должен сделать предприниматель на основе

исследования? Наверное, довольно очевидные: первый – принять эти тренды как данность и думать, как ими воспользоваться; второй – искать новые эффективные бизнес-модели. В конце концов, в последующие четыре года наша интернет-экономика утроится, так что все шансы увеличить свою долю пирога у игроков в этом секторе есть. На эту тему история: несколько лет назад я с коллегой попал на встречу к одному из основателей легендарного фонда Sequoia. Мы, как это обычно бывает, стали его спрашивать, какие бизнес-модели сейчас успешны и в какие сегменты стоит инвестировать. «Я знаю ответ на ваши вопросы, – ответил он. – Но это на самом деле совсем неважно». «Как это?» – удивились мы.

---

## Часть проблем с оплатой «генерируют» сами же игроки

---

«Вы ищете новый продукт? Вот и ищите – если есть мозги, то, даже попробовав сто вещей, найдете. Его назовут каким-нибудь новым словом – например, «социальная сеть», – и другие будут говорить про вашу компанию: «Там делаются сейчас деньги». Они попытаются повторить ваш успех, только все равно не преуспеют так, как вы». Мне очень понравилась эта установка по жизни – думаю, это лучший совет, который можно дать предпринимателю. ■





# THE BOSTON CONSULTING GROUP

The Boston Consulting Group (Moscow) Limited  
125047, Россия, Москва  
Дукат Плейс III, ул. Гашека, д. 6  
[www.bcg.ru](http://www.bcg.ru)

ТОВ «Бостон Консалтинг Груп Україна»  
Софіївська площа, пров. Рильського, 6, 3 пов.  
01025, Київ  
Україна  
[www.bcg.ua](http://www.bcg.ua)