

## Вождь должен верить в победу

(Управление персоналом в условиях кризиса)

В февральской статье «Уроки лечебного голодания для бизнеса» («Жизнь бизнеса», №49) мы уже обсуждали вопросы управления персоналом в кризисных условиях. Наблюдаемая нами история жизни российских компаний последних месяцев во многом подтвердила высказанные в этой статье рекомендации и прогнозы. Сегодня мы продолжим этот разговор.

### Вторая волна. Что уже произошло с момента наступления кризиса?

1. В ряде компаний прошла оптимизация и, как следствие, изменились структуры компаний.
2. Как результат — прошло сокращение штата, сокращены как «производственный» персонал, так и менеджерский состав.
3. Прошло понижение уровня заработной платы.

Одни компании уже ужались до предельно допустимого минимума, другие готовятся к новой волне сокращений.

Опыт активных поисков оптимизации оплаты труда показал: сотрудников, особенно не принадлежащих к числу «незаменимых столпов» данного конкретного бизнеса, хорошо завязывать на комбинированную оплату. Скромный, сильно урезанный от докризисной планки оклад плюс переменная часть, зависящая от финансовых результатов компании. И не важно, является ли данный сотрудник непосредственно влияющим на этот результат или он работает в инфраструктуре. В кризис, формируя оплату людей таким образом, мы снижаем «точку безубыточности» компании. Тут важно дать сотрудникам четкое понимание: как, при каких условиях они смогут снова получать те деньги, к которым привыкли. Возможно, перспектива далека, но в любом случае прямой разговор с ключевыми руководителями и средним менеджментом может быть крайне полезен. Важно только не перегнуть палку и не напугать персонал настолько, чтобы людям захотелось «бежать с тонущего корабля». Поэтому степень раскрытия реального положения дел в компании и ее перспектив нужно дозировать в зависимости от уровня менеджеров и их лояльности, а также общей ситуации в отрасли.

**За те же деньги – больше работать. Что проявилось в бизнесе после проведенных антикризисных мероприятий.**



1. «Производственный» персонал, оплата которого завязана на личные результаты и выработку, осознал: за те же деньги надо больше работать. Во многих случаях это вызвало, с одной стороны, новую волну миграции в поисках лучшей доли. С другой — у тех, кто остался на прежних местах, — уныние, местами плавно перетекающее в тихую забастовку («я все равно не смогу заработать — так и вообще не буду»).

2. Менеджерский состав проявил себя в этой ситуации как более сознательный и реалистично мыслящий. Многие уже слышаны о сегодняшних сложностях поиска работы, поэтому редко решаются на сколько-нибудь радикальные шаги. Однако внутри компаний, где ситуация особенно сложная и рискованная, сейчас очень заметна поляризация: проявились и «борцы», готовые выкладываться в борьбе за выживание бизнеса, и «неявные дезертиры», выжидающие в окопах.

3. Компании, в которых положение более-менее стабилизировалось, начали активно искать и менять персонал на менеджерских позициях. Если раньше приоритетом было развитие, то сейчас нужны суперопераци-

онщики, умеющие повышать эффективность подкошенных кризисом бизнесов и работать с персоналом.

### Что еще можно предпринять для повышения отдачи от персонала?

1. Предложить специалистам и менеджерам совмещение функций.

Плюсы: во-первых, если совмещаемые функции для сотрудника новые, то это открывает перспективу его профессионального роста. Во-вторых, человек получает возможность сохранить или даже чуть повысить уровень

#### Читайте в номере:

Бизнес-саммит	стр. 3
<b>Бизнес-встреча</b>	
Жить в обществе и быть свободным...	стр. 4
Мамы всякие нужны?	стр. 6
<b>Бенчмаркинг</b>	
Бизнес страхования	стр. 7

## 15 лет ШАГаем с Вами

заработной платы. В-третьих, появляется возможность снизить суммарные затраты на персонал. Различные варианты совмещения возможны как на уровне специалистов и менеджеров, так и на уровне «производственного» и торгового персонала.

2. *Автоматизировав ряд функций — удешевить работу компании, снизить ее зависимость от человеческого фактора и дать персоналу возможность более эффективных коммуникаций.*

Здесь есть два разворота. Первый — избавиться от низкопродуктивного «ручного» труда». Именно на волне кризиса многие компании задумались о том, чтобы автоматизировать часть ручных операций. Ранее, когда доходность бизнеса позволяла под каждое «телодвижение» набирать персонал, об этом просто не задумывались. Теперь задумываются. Конечно, разовые инвестиции могут быть существенно выше, чем стоимость дополнительного рабочего места. Однако если заглянуть хотя бы на год-полгода вперед, то все выглядит совершенно в ином свете...

Второй — улучшить коммуникации, прохождение документов. Мы были свидетелями, как в течение четырех часов в инжиниринговой компании люди не могли просто поставить свое «да» на уже обсужденный документ. От бесполезных потерь легко удалось избавиться после внедрения автоматизированной технологии.

3. *Оценить персонал и честно ответить на вопрос: в чем сила и эффективность этого сотрудника сегодня?*

Вопрос не праздный: возможно, именно сейчас Вам нужен персонал совсем с другими навыками и компетенциями. «Технологи» и «кризис-менеджеры» вместо «развивателей». «Операционщики» вместо «стратегов». Финансисты вместо маркетологов. И наоборот! Все зависит от того, где сейчас наиболее слабое место в Вашей компании. Сегодня на рынке труда потихоньку начинают появляться и очень квалифицированные персоны, вытесняемые с прежних мест второй волной сокращений. И неземные мечты о сильном менеджере в городе N, казавшиеся несколько лет назад утопией, вдруг становятся реальностью.

4. *Повысить квалификации сотрудников без затрат на обучение.*

Одно из слагаемых эффективности работы персонала — его квалификация. Если прежде первым делом обращались к аутсорсерам, то сейчас многие компании, даже небольшие, приходят если не к корпоративному университету, то по крайней мере к каким-то формам внутреннего обмена опытом. В компаниях всегда найдутся сотрудники с той или иной сильной компетенцией. Да, они могут быть не лучшими тренерами и педагогами. Но и «слушатели» и «преподаватели» — из одной предметной среды, они говорят на одном языке, между ними легко устанавливается диалог. И недостаток преподавательского навыка в большинстве случаев удается преодолеть. Например, в одном холдинге, объединяющем несколько направлений бизнеса, акционер сам успешно провел тренинг для руководителей и финансовых директоров бизнес-направлений по переговорам с банками.

Еще один аспект — обмен опытом между управленцами одного уровня удаленных друг от друга филиалов, офисов, точек продаж. Находки по локальному маркетингу, работе с клиентами, с персоналом — даже небольшие — могут существенно повысить общий уровень продаж.

5. *Расширьте спектр низкократных способов мотивации, особенно для фронтлайн-персонала.*

Сегодня нематериальная мотивация для многих компаний стала единственным инструментом повышения драйва. Конкурсы на лучший производственный показатель, лучший коэффициент конверсии, качество обслуживания, число позиций в чеке и т.д. и т.п. А призами могут быть игра в боулинг, поход в кино, подарочные карты — по бартеру с Вашими коллегами из других отраслей. И обязательно — признание и уважение, в той или иной форме донесенное публично до всех и каждого.

6. *Быть «харизматиком», дарить уверенность своим сотрудникам, «зажигать».*

Этот талант очень востребован сейчас Вашим же персоналом. Когда падает оборот, сокращается пер-

### ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

Компанию «Черус»  
с 12-летием!

Компанию МИАН  
с 14-летием!



Компанию «КИТ»  
с 17-летием!

Компанию  
«ВымпелКом»  
с 16-летием!

сонал, люди живут под дамокловым мечом неизвестности — дергающийся или флегматичный руководитель всегда проигрывает. Быть уверенным и зажигать персонал своей уверенностью каждый день — это важнейшая задача в кризис. Чаще общайтесь со своими непосредственными подчиненными, даже если Вы не мастер разговорного жанра. Совсем не можете общаться — пишите письма. Вспомните всем известные письма Чичваркина — они будоражили не только сотрудников «Евросети»... Многим владельцам и управленцам сейчас очень непросто: прессом давят долговые обязательства, углубляются кризисные явления, и тут уж не до восторгов. Но

если вождь не верит в победу — в нее не поверит ни один солдат. Находите малейшие положительные изменения, обсуждайте их на совещаниях — это поддержит и Ваших сотрудников, и Вас самих.

Кризис рано или поздно закончится. А с нами останется новый опыт, закалка, новые навыки и обновленные компании. Кроме того, умение принять вызов и совместное преодоление трудностей способны понастоящему сплотить коллектив. А это уже неплохой актив для дальнейших побед. ✨

*Ю. Капитанчук*

## Бизнес-саммит

**10-11 сентября в Москве прошел очередной бизнес-саммит «RETAIL BUSINESS RUSSIA».**

Владельцы и руководители розничных сетей собрались обсудить новые реалии рынка. Две ключевые темы, вокруг которых концентрировались все выступления и обсуждения — это новый закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ», первые слушания которого прошли в Государственной Думе РФ 11 сентября, и влияние кризиса на розничную торговлю.

Что касается закона, то представители бизнеса были едины во мнении, что лучший механизм регулирования цен — это конкуренция, и высказывали сомнения по поводу того, что законодательное регулирование наценки, сроков оплаты и отсутствия бонусов положительно повлияет на конечного покупателя. У собравшихся не мог не вызвать недоумения тот факт, что разработка закона о торговой деятельности была инициирована Министерством сельского хозяйства РФ, и интересы непосредственно розничного бизнеса в проекте закона учтены в последнюю очередь.

По поводу кризиса на саммите было сказано много. Вот основная канва, вокруг которой выстраивались дискуссии.

В сетевой рознице в последние докризисные годы было развитие и рост любой ценой. Акционеры хотели видеть показатели роста и повышения капитализации.

Ритейлеры, подобно девелоперам, рассчитывали капитализацию бизнеса квадратными метрами недвижимости. Слишком увлекались понятиями «капитализация» и «мультипликация». Для многих понятие cash flow было экзотическим термином. Никто всерьез не управлял денежным потоком. Банкиры щедро кредитовали новые проекты, не подвергая cash flow в бизнес-плане тщательному анализу. Стало быть, ответственность за раздувание «пузырей» лежит и на банкирах. Увлечшись капитализацией через стоимость недвижимости и стараясь демонстрировать цифры в 30, 40, 70% роста, ритейлеры забыли о главных факторах капитализации торгового бизнеса, которыми являются процессы, люди, отношения. Сейчас, стараясь вернуть

бизнес к жизни, ритейл в первую очередь старается гасить кредиты финансовым учреждениям, думая, что поставщики подождут. Но в основе любого бизнеса лежат человеческие отношения, и репутация по-прежнему что-то значит. Разобравшись с одним банком, намного сложнее восстанавливать отношения с 600–800 поставщиками. А уж тем более сложнее вернуть отвернувшихся клиентов, которые магазину ничем не обязаны. Да, банки могут забрать магазины за долги, но не торопятся с этим: банкирам неинтересны пустые полки, отсутствие контрактов, разбежавшийся персонал и разочарованные клиенты.

Сегодня руководители стараются прежде всего сохранить жизнь бизнеса. Для этого необходимо честно вести диалог и договариваться. Честность по-прежнему в цене. Да, в сложившейся ситуации нет выигравших, проиграли все. Когда руководитель сети открыто и ясно объясняет ситуацию и предлагает реструктуризировать задолженности, 99% поставщиков понимают и соглашаются. Партнеры понимают, что либо что-то через год и поэтапно, либо ничего. В этой ситуации главное — сохранить рабочие конструктивные отношения, не добивать друг друга, а поддержать.

Сегодня есть сети, которые устойчиво развиваются, пожиная плоды кризиса в виде снижения затрат и ослабления конкуренции, — те, кто старался делать бизнес не столько с бешеным ростом и капитализацией, сколько с учетом долгосрочной перспективы: выстраивал процессы и отношения, развивал технологии и персонал. Как можно было сети, открывшей 90 магазинов за 3 года, нанять 90 достойных директоров магазинов? В этом быстром найме тоже было слабое звено. Американская сеть Wall-Mart готовит директора магазина из лучших своих менеджеров 2 года!

Важно вернуться к целям и стратегии акционеров. Если компания выстраивается как бизнес на продажу — экспансия и стремление к быстрому росту оправданы. Если же компания интересна как бизнес на длительную перспективу — важно строить капитализацию, ориентируясь прежде всего на рыночную эффективность бизнеса. ✨





## Жить в обществе и быть свободным...

Владельцы крупных российских компаний собрались 24 сентября обсудить проблему, которая заботит сегодня многих предпринимателей: как делать бизнес в России? Как бизнесмену жить в обществе и где границы его свободы? Задавали линию обсуждения **Дмитрий Потапенко**, управляющий партнер Management Development Group Inc., и **Яна Яковлева**, председатель некоммерческого партнерства «Бизнес-солидарность», совладелец компании «Софэкс».

В начале встречи участники кратко охарактеризовали текущую ситуацию в своих отраслях. Высказывания так или иначе отражали грани происходящего кризиса с его типовыми проблемами: угрозой потери ключевых клиентов, высокой дебиторской задолженностью, дорогими кредитами.

Приятно, однако, что позитивных изменений было названо больше. Уже и банки в некоторых отраслях начинают выстраиваться в очередь, предлагая интересные кредиты. Где-то отчетливо заметна активизация рынка. Все проще найти хороших специалистов, все конструктивнее диалог с арендодателями. По мнению участников, похоже, что в июле кризис прошел нижнюю точку и начался небольшой рост. В обсуждении начал даже складываться своеобразный список «бенефициаров кризиса», получивших от него отчетливую выгоду, — в результате сужения конкурентного поля, или возможности занятия перспективных «локаций» в ритейле, или изменения потребительского спроса, или падения цен на недвижимость.

### Быть свободным – где? Бизнес в России и за рубежом. Все дело – в понимании нормы

«12 розничных сетей, четверка ресторанных, бизнес в России, Чехии, Болгарии. Был генеральным директором «Карусели», «Пятерочки», вице-президентом Grundig и прочей остальной фигни», — так представил себя **Дмитрий Потапенко**, первый из выступающих.

Есть разница между ведением бизнеса «здесь и там» и есть разница в понимании нормы. Когда я слушаю вас, ваших менеджеров, коллег-акционеров, я понимаю, что понятие нормы в России настолько изменено, что завтра изнашивание на улице может оказаться тоже нормой, и это будет принято в обществе. Я не могу с этим примириться.

Мы привыкли к обману. Мы привычно обманываем сами себя. Если говорить о продуктовом бизнесе или ресторанном — есть падение колоссальное, до 20%.

Подсчет в рублях — это ложь, потому что надо считать like to like, в единицах, штука, конкретно. Падение like to like по продуктам, в зависимости от регионов, достигает от 12 до 20%. Да, число покупателей возросло, но количество покупок повсюду стало меньше. Цены выросли. Они должны были вырасти, так как, по многочисленным просьбам трудящихся, была проведена девальвация. Естественно, все поставщики в начале года выставили нам на 70% подъем това-

ра. Это специфическая реакция нашего рынка. Вопрос: что норма? К примеру, в Чехии и в Болгарии произошло снижение цен, причем снижение колоссальное. Банка «Крушовицы» в чешском магазине стоила 12 рублей, в кризисе цена там опустилась. А у нас раньше она стоила 77 рублей, сейчас стоит 129 рублей. Это для нас естественно.

Все говорят, что сильно порезали издержки. Я лично начал резать издержки в мае прошлого года, когда все понимали, что будет кризис. Вопрос: какого черта мы все тут рассказываем, что мы удачно режем затраты сейчас, а не раньше? Мы что, не знали, что банки в мае прошлого года подняли ставки на длинные деньги? Что банки стали переоформлять короткие деньги в длинные? Мы это все с вами знали. Поэтому, когда мы закручиваем себе звезды, как мы отлично отыграли кризис, — я просто не верю.

Дальше. В Чехии мне пришлось инвестировать только 15% собственных средств, остальное было взято в чешском Райффайзен-банке. Кредит взят под 3,5%. Сейчас, со множеством извинений, ставку подняли до 4%. Это понятие нормы в маленькой Чехии, где 10 млн населения. Поскольку я инвестировал деньги, я не плачу никаких налогов до тех пор, пока не верну эти деньги обратно, — это для них нормально. Передача всех сотрудников на аутсорсинг — совершенно нормальная ситуация. А не как у меня в Твери, где есть судебный прецедент, запрещающий отдавать людей на аутсорсинг. В Чехии у меня есть некое ООО, в котором работает куча ИЧП, и это считается нормальным для законодательства Чехии способом минимизации налогов. Никаких претензий от налоговых органов Чехии ко мне нет. Здесь справку о несудимости я получал 2 месяца, а там — 56 секунд. Почувствуйте разницу. Туда приезжаешь как из спецназа, весь в броне, в танке, готовый к тому, что будут «гасить». Но почему-то этого не происходит — и поначалу это пугает больше всего.

У нас, особенно после визита премьеры в магазин, в Интернете активно обсуждается размер наценки в магазинах: «Вау, козлы, там наценка 120%, там — 300%!» У них — это не обсуждается. В Интернете ни одного высказывания о наценках в рознице. В Чехии наценки и бонусы выше. У меня там наценка выше. И ничего — это нормально.

По поводу якобы падения заработных плат. Как к нам приходили гоблины с разогнутыми пальцами, ничего не умеющие и претендующие на «штуку», так они



и приходят. Может, только ко мне? Оттого, что мы по-выгоняли офисный планктон, специалистов на рынке не прибавилось.

Я могу сказать, что рынок достиг дна и начал копать глубже. Я знаю, как «попал» медиабизнес, как закрываются журналы, металлургические комбинаты в Екате и в других городах. Есть три города, где количество самоубийств среди автодилеров достигло чуть ли не 50% от количества людей, которые этим бизнесом занимались. Это норма? Я в свое время работал и в морге, и в психиатричке и понимаю, что понятие нормы может смещаться. Но, на мой взгляд, даже с точки зрения психушки, то, что происходит у нас, — это не норма. Если кто-то расслабился и подумал, что все хорошо, могу сказать: нужно поднапрячься — лучшее еще впереди. Надо быть оптимистом, зная, что завтра будет еще хуже. Количество сетей, выставленных на продажу за долги, — колоссальное. Например, у белгородской сети «Провиант» миллиард долга, заложена вся недвижимость, заложены машины, квартиры и все потроха на 10 лет вперед. А это был ключевой игрок в регионе. Резать издержки нам предстоит еще серьезно, необходимо очень сильно изменить бизнес-процессы внутри компании. В том числе создавать бизнес-процессы нужно так, чтобы бизнес мог работать и после «выемки» — добровольной или вынужденной — его основателя.

Что касается «свободы» — мы как владельцы не можем быть абсолютно свободны от «пацанов в погонах». Единственно важное — это свобода внутри нас.

### Если не мы, то кто?

«После предыдущего выступления складывается ощущение, что ничего нельзя изменить и что единственный выход — это присоединиться к тем, как сказал Чичваркин, двумстам тысячам сограждан, которые в Лондоне пытаются найти себя, — начала свое выступление Яна Яковлева. — И правильно, лучше, конечно, в Лондоне, чем в тюрьме. Мы постоянно слышим: того арестовали, этого арестовали. Мы постоянно сталкиваемся с этим и понимаем, что ничего сделать нельзя. И каждый раз, когда появляется новая инструкция или новый милиционер приходит с запросом, — это, конечно, тяжело.

Тем не менее мне кажется, что какое-то будущее есть. Мы не знаем, какое оно — плохое или хорошее, но хорошим его надо делать самим. Мы все одиноки, одиноки в своем бизнесе, одиноки в своем офисе со своими подчиненными, и у нас постоянное ощущение, что ничего нельзя изменить. Но, если не мы, то кто же будет менять? Кому это еще нужно? Когда выходит какой-то закон, мы говорим: «Боже, какой идиот это писал?» Потому что этот закон уничтожает наш бизнес и мы должны действовать вопреки закону, а не в соответствии с ним.

Я раньше думала: кому интересна я и мой бизнес — малое предприятие, 60 человек. Но в какой-то момент к нам пришли с предложением, от которого мы отка-

зались. И после этого все началось. Эту историю я уже рассказывала много раз, ее можно прочитать в статьях, в книге, в Интернете. Но конец этой истории — о том, **что можно делать самим**. Надо просто иметь энергию — это то, чего нам не хватает в последнее время. Я часто встречаю людей, управляющих заводами. Это



директора, создавшие свой бизнес. И когда на них начинается давление властей, они оказываются беспомощными и одинокими. Адвокаты тут же становятся предателями, и бизнесмены чувствуют, что идут как овцы на заклание. Я им говорю: «Подождите, это же ваша история, она ужасна, это беспредел, давайте делать ее достойным гласности, давайте собирать людей. Вы в какой индустрии? Пищевой? Давайте соберем всех пищевиков, ведь у них такие же проблемы могут

возникнуть. Почему вы не объединитесь? Ведь вы же знаете своих коллег?» Отвечают: «Нет, никто за меня не пойдет... Я боюсь».

Когда со мной и моим партнером случилась эта история, мы, естественно, не были готовы. Мы никуда не успели, да и не собирались бежать. Во-первых, некуда, а во-вторых, что там, в Лондоне, делать? Как бросить компанию — 60 человек, что с ними будет?

Фабрикация нашего дела, «дела химиков», была мезью за то, что мы не вошли в систему. Они придумали формулировку, что этиловый эфир — это сильнодействующее лекарственное средство. Это было настолько нелепо, что мы долго не верили в то, что действительно формируется уголовное дело. Все время казалось, что кто-то разберется. Потом стало понятно, что никто не разберется, что в стране в принципе отсутствует надзор и надеяться не на кого. Мой отец решил, что нужно предать это дело широкой огласке. Попытались обратиться к прессе. Она сначала не интересовалась, потом постепенно началась кампания. Прошел митинг на Пушкинской площади, организованный родителями и коллегами. Пришли в основном химики, и митинг получился «Свободу химикам!». Это была солидарная защита, даже депутаты подключились. Сложилась некая критическая масса, да и сам случай — вопиющий. И они нас выпустили. Наше пребывание в тюрьме стало невыгодно самой системе. Мы раскачали целую махину, которая поняла, что нас лучше выплюнуть, чем пытаться пережевать.

Понимание этого до сих пор дает силы и в моей общественной деятельности, и в бизнесе. Я сразу пошла на различные передачи, стала говорить, что служба, которая занимается контролем за наркотиками, сама себе создает преступные законы. Статья 234-я, по которой нас посадили, основывалась на списке «сильнодействующих веществ», составленном некой общественной организацией. Уголовный кодекс наказывает за оборот таких веществ от 4 до 8 лет. Мы стали разбираться — что такое «сильнодействующие вещества»? Законов о них нет, зато есть список, составленный общественной организацией. Это фантастика. На тот момент около 8 тысяч человек было посажено по этой статье. На основании списка общественной организации.

Мы стали поднимать кампанию, которая бы объединяла химиков, понимавших, что с ними может случиться то же самое. Этот порыв солидарности длился постоянно, мы его все время подогревали. Мы продолжали ходить на суды, готовить депутатские запросы, писать письма...

И в какой-то момент поменяли закон. Наверно, это была первая в истории ситуация, когда **частный случай перерос в общественное движение и закончился сменой закона**. Я к тому, что можно менять ситуацию и нужно ее менять, и некому кроме нас это делать. Не надо ждать, пока нас посадят.

Мне кажется, сейчас ситуация в стране не связана с кризисом или с американской экономикой: у нас глубокий внутренний коррупционный кризис. Ждать чего-то бессмысленно. Если мы видим, что какое-то действие происходит в отношении нас — не нужно молчать и не нужно бояться, нужно предпринять ответное действие.

У меня была возможность что-то изменить, и я это сделала, и я это продолжаю делать. Я не знаю, может быть, завтра это все закончится печально, но по крайней мере сегодня я это делаю и все свои силы в это вкладываю. Мне кажется, все зависит от нас самих. Нам удается спасать людей от уголовного преследования с помощью публичных кампаний. Можно сколько угодно жаловаться, но стоит задуматься: а что можем сделать мы, каждый из нас?»

**«Кто еще не сидел? Поднимите руки!»**

В зале было 18 мужчин, и все с глубоким вниманием и уважением слушали выступление хрупкой на вид

женщины. Однако дискуссия немедленно развернулась после того, как один из присутствующих попытался грустно пошутить: «А кто здесь еще не сидел? Поднимите руки!»

Говорили и про бизнес, и про коррупцию, и про гражданскую позицию. Обозначился вопрос «горизонта планирования» в мотивации силовых структур и в бизнесе. «Мы говорим о будущем. А сегодня горизонт планирования в российском бизнесе вынужденно очень мал. Мы даже живые деревья на улице сажаем в горшки, чтоб быстро взять и убежать».

Наибольшее беспокойство участников вызвал тот факт, что **до суда** в местах лишения свободы находится огромное количество людей, в том числе обвиняемых в экономических преступлениях. Административная система в последние годы изменила алгоритм своей деятельности и стала активно использовать инструмент «посадки» для давления на предпринимателей при попытках захвата бизнеса или при вымогательстве. Притом что **по закону**, если человек не представляет угрозы обществу, без решения суда он не может быть заключен под стражу. Многие участники бизнес-встречи высказали готовность в той или иной форме оказать содействие в отстаивании законного права граждан на свободу. И многие сошлись в том мнении, что бизнес крайне тяжело объединить. «Мы все — самодостаточные, одинокие волки. Когда возникает угроза, каждый начинает бороться в меру своих возможностей. И каждый очень хорошо умеет считать цену своим обязательствам», — резюмировал один из участников встречи. ✨

## Мамы всякие нужны?



Демографический кризис однозначно оценивается сегодня экспертами как стратегическая угроза развитию страны. Говорить о своей озабоченности этой темой считают необходимым все публичные фигуры начиная с первых лиц государства. Но, как оказывается, существуют некоторые особенности в отношении к будущим мамам — предпринимателям.

Интересный факт на фоне разговоров об улучшении демографической ситуации, поддержке малого бизнеса и значимости среднего класса обнаружен в Российском законодательстве. Оказывается, что женщина, которая зарегистрирована индивидуальным предпринимателем без образования юридического лица, решившая стать мамой, имеет существенно меньше прав, чем нанятые ею работники.

По официальному разъяснению Фонда социального страхования города Москвы, женщина — индивидуальный предприниматель — **не имеет права** на получение следующих привилегий:

1. Единовременное пособие при рождении ребенка (9592 рубля).
2. Ежемесячное пособие по уходу за ребенком до достижения им возраста полутора лет (на первого ребенка 1798 руб., на второго и последующих детей 3597 руб.).
3. Оплата больничного листа декретного отпуска 140 дней.

Согласно законодательству, если женщина — предприниматель, значит, и оплачивать удовольствие быть мамой должна себе сама, из полученной прибыли. Впрочем, если предпринимательская деятельность недостаточно прибыльна или, что естественно, временно не ведется, поддержки от государства будущая мама — предприниматель тоже не получит. При этом все нанятые предпринимателем работники имеют полное право на обозначенные выше выплаты.

Поэтому милым деловым женщинам в статусе ПБОЮЛ на всякий случай не помешает устроиться в какую-нибудь компанию хотя бы совместителем, чтоб иметь возможность ощутить на себе государственную поддержку. И как будущей маме, и как представителю «среднего класса».



# Бизнес страхования

Сегодня трудности развития отечественного страхования многократно усилены экономическим кризисом. В настоящее время страховщики задумываются не столько о развитии, сколько о выживании страхового бизнеса.

Кризис, с одной стороны, усугубляет и так достаточно плачевную ситуацию с возможностью получения страховщиками инвестиционных доходов, а с другой — серьезно подрывает платежеспособный спрос, являющийся главным источником существования страхового бизнеса и страхования в целом.

Осенью 2008 года на грани банкротства оказался крупнейший мировой страховщик — американская компания AIG. Под ударом кризиса размер страховой премии компании упал в 10 раз (с 110 млрд \$ в 2007 году до 11 млрд \$ в 2008 году). При этом **TP-Index** (годовая выручка на одного сотрудника) также сократилась в 10 раз — с 1 млн \$ на человека в 2007 году до 96 тыс. \$ в 2008 году. Похоже, при обвальном сокращении сборов руководство компании не успевало пропорционально увольнять сотрудников.

Кризис усложнил работу страховщиков во всем мире. При этом интересно сравнить **TP-Index** как индикатор производительности труда страховых компаний разных стран. Безусловным лидером является швейцарская **Swiss Reinsurance Company**, за ней следуют японские, европейские и американские компании (см. Таблицу). Российские страховщики замыкают таблицу, практически на порядок отставая от лидера.

В условиях сокращения сборов страховых премий выживание страховщиков возможно, кроме прочего, в результате оптимизации бизнес-процессов и экономии на издержках. Первым шагом к обеспечению этой экономии явилось прошедшее по большинству компаний сокращение штата сотрудников.

Некоторые столичные страховые компании, сокращая затраты, пошли по пути создания удаленного подразделения за пределами Москвы, которому передана большая часть трудоемких функций. Не секрет, что в страховании серьезные затраты связаны с заработной платой и арендой бэк-офиса, которые в Москве наиболее высоки. Одним из эффективных путей сокращения затрат явился перенос ряда бизнес-процессов в регионы с более низким уровнем оплаты труда и аренды.

Использование такой организационной модели основывается на электронной форме внутреннего документооборота. Каждое подразделение или офис продаж сканирует поступающие от агентов заявления о страховании. Затем заявления в электронном виде из

всех филиалов по России передаются в новый удаленный офис (срок передачи — не более часа), и уже там ведется их обработка. При помощи такой организации процессов существенно сократились сроки выпуска страховых полисов. Еще одним успешным опытом действующая удаленных подразделений стало включение в работу колл-центра, также находящегося за пределами Москвы.



Серьезного увеличения производительности труда оставшихся сотрудников в краткосрочной перспективе ожидать не стоит. Поэтому следующим шагом, скорее всего, будет сокращение страховых выплат.

Однако, как известно из проводившихся ВЦИОМ социологических опросов, такое сокращение выплат в свою очередь способствует росту страхового мошенничества. 96% клиентов предпочитают не жаловаться на плохое обслуживание ни в рамках самой страховой компании, ни на

уровне судебных разбирательств. Но при этом каждый недовольный страхователь передает негативную информацию о компании не менее 12 знакомым. В результате еще до кризиса 44% россиян не считало преступлением обман страховой компании, рассматривая его как «возмездие» за обман со стороны страховщика. Ухудшение благосостояния страхователей в купе с экономией на выплатах страховщиком способны серьезно увеличить процент «потенциальных обманщиков».

Такое отношение страхователей к страховым компаниям во многом обусловлено и спецификой существующих источников формирования спроса на страховую услугу. Наиболее значимыми источниками в последнее время было обязательное страхование. Страхование как условие кредитования банками. Или как требование государства, повлекшее за собой активное использование страховщиками административного ресурса. Очевидно, что в такой ситуации конкуренция велась главным образом за каналы давления на потребителя, а не за самого потребителя, интересы которого игнорировались. Все это ухудшало качество страховых услуг, вело к сокращению размеров и затягиванию сроков страховых выплат.

Падение платежеспособного спроса и необходимость снижения издержек будут подталкивать страховщиков к необходимости изменения подхода к качеству и процессу оказания услуг. Но это потребует от страховщика, прежде концентрировавшегося только на моменте продажи, кропотливой работы по дальнейшему профессиональному обслуживанию клиентов и отказа от ожидания «моментальных» результатов.

## 15 лет ШАГам с Вами

	Страна	Выручка (сумма страховых премий), (тыс. \$, 2008 г.) <sup>1</sup>	Численность (человек)	TP-Index (оборот/персонал)
Swiss Reinsurance Company	Швейцария	31 240 000	11 560	2 702 422
Sompo Japan Insurance Inc.	Япония	19 075 700	16 095	1 185 194
Assicurazioni Generali SpA	Италия	95 471 200	84 063	1 135 710
Manulife Financial Corporation	Канада	26 989 900	24 000	1 124 579
MetLife, Inc.	США	50 989 000	57 000	894 544
The Allstate Corporation	США	29 394 000	38 878	755 630
ING Groep N.V.	Голландия	92 058 700	124 661	738 472
AXA	Франция	77 738 200	109 304	711 211
Allianz AG	Германия	128 859 300	182 865	704 669
СОГАЗ	Россия	1 471 429	4000	367 857
Ингосстрах	Россия	1 653 572	5467	302 464
РОСНО	Россия	881 786	4000	220 447

Кризис требует от страховщиков большей эффективности при меньших затратах, а это возможно сегодня лишь при одном условии — лояльности клиента. Лояльность в свою очередь достигается в конструктивном диалоге обеих сторон на всех этапах подготовки, заключения и реализации страхового договора. А главное — четким исполнением страховщиком своих обязательств на этапе урегулирования убытка.

В том, что кризис дает шанс оздоровить страховую отрасль и вывести ее на действительно рыночные рельсы, единодушны все профессиональные страховщики. Эксперты выражают надежду, что рынок покинут случайные компании, не способные перенастроить бизнес в новых условиях. И случайные люди, которые, не обладая необходимыми квалификацией и способностями, попали в отрасль на волне постоянно растущего спроса на страховые услуги. В результате подобной селекции уровень профессионализма на страховом рынке и эффективность страховых компаний могут значительно вырасти. ✨

В. Сметанников

<sup>1</sup> Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

### Из записной книжки консультанта

Диалог учредителей:

- Стратегический маркетинг должен быть под кем?
- Под Генеральным директором!
- Замечательно! Полный произвол и бесконтрольность!!!

\*\*\*

ИТ-директор при обсуждении работы информационной системы: «Тяжело оценивать эффективность еды внутри организма!»

\*\*\*

Финансист: «Конечно, все, что я здесь написал, — это китайская грамота. Но ведь китайцы же как-то в своей китайской грамоте разбираются!»

\*\*\*

Начальник ПЭО экономисту: «Ты можешь мыслить цифирками, а не безумными стопами со всех углов?»

\*\*\*

Владельцы обсуждают стратегические цели компании: «А еще был Данко — он у себя сердце вырвал и быстро дуба дал».

**Главный редактор:** Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** В. Сметанников **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

**Редакционный совет:** Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2009 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.