Светлана Морозова

Chief Time # Санкт-Петербург

**Ричард ван Вагенинген, генеральный директор Orange Business Services в России и СНГ, рассказал нам о том, какие своевременные меры приводят к 25-процентному росту продаж, почему в его компании почти не пользуются принтерами и что такое "спидометр эффективности"**

**Каких изменений потребовал от вас новый экономический период в жизни страны?**

2014 год оказался сюрпризом, потому что бюджет мы готовили в 2013 году, когда все было отлично. Но когда происходят неожиданные события, первый совет - не паниковать. Кризис - это просто другая ситуация. Ни больше, ни меньше, другая ситуация. Проблемы есть у всех, мы тут вместе кризис в России переживаем.

Второй совет - нужно действовать. Мы, например, начали инвестировать: дополнительно вложились в оптику в Москве, Петербурге и Новосибирске.

Третий совет - делать корректные выводы. Показательный эпизод произошел с одним из наших клиентов. Это иностранная компания. И ее финансовый директор мне говорил, что они планируют открыть 20 новых больших магазинов в России в течение двух лет. Но разразился кризис, и он посетовал, что теперь их будет только восемь, а это "кошмар и ужас". Я задал встречный вопрос: "Сколько же магазинов вы откроете в Европе?" Ответ - ноль. Вот так. Поэтому говоря о кризисе, нужно много нюансов учитывать.

**Процесс оптимизации - это постоянная необходимость в бизнесе?**

Постоянная. Мир меняется: что сегодня отлично, завтра может быть плохой идеей. Изменения нужно чувствовать, отслеживать, анализировать и адаптироваться к ним. Мы в компании смотрим, что происходит, каждый день читаем новости, говорим с клиентами, с коллегами. Из этой информации складывается четкий план действий. Проблема не в том, что нет идей, а в том, что их слишком много. Зачастую сложно остановиться на какой-то одной.

Если бы выбирать пришлось между плохой и хорошей идеей, то все было очень легко. Тогда управлять компанией смог бы и мой маленький племянник. Проблема менеджмента в том, как проанализировать обилие информации и из нескольких хороших решений выбрать оптимальное на данный момент.

**С чего вы начали оптимизацию в компании?**

Многие процессы в компании я оптимизировал сразу после своего прихода сюда: например, сделал меньше собраний, но увеличил их интенсивность.

Второе: я начал развивать инвестиционную линию. Поскольку мы арендуем много телекоммуникационных каналов у других операторов, то я направил инвестиции в это русло. И благодаря своевременным действиям прибыль увеличилась.

Третье решение - фиксировать на бумаге все так, как есть. Нужен четкий список, с кем работать: клиентов у нас много, и мы приняли решение фокусироваться на крупных российских и международных заказчиках. Эта мера тоже оказалась успешной, и в прошлом году наши продажи выросли на 25%.

Также у нас был опыт оптимизации недвижимости. Мы пересмотрели все контракты по аренде, так как содержим много офисов и технических помещений. И решили создать больше возможностей для мобильной работы наших сотрудников.

В прошлом году мы составили планы по работе каждого отделения, пытаясь понять, какие расходы есть у нас в евро или в долларах. Расходы в валюте - это большие риски сегодня. Решение нашли в фиксации внутреннего курса.

Наконец, мы пересмотрели подходы к рекламе и продвижению. У нас нет услуг для физических лиц. При этом нужно продвигать услуги в регионах. И мы нашли выход: организуем бизнес-ужины с текущими и потенциальными клиентами, демонстрируем им новые услуги.

**Понадобилась ли оптимизировать штат, управленческий аппарат?**

Да, наша менеджмент-команда стала на одного человека меньше. Это случилось по объективным причинам. И немного сократилась команда в части мидлменеджмента. Мне самому было интересно, какой эффект это произведет. Ежегодно головной офис компании устраивает анкетирование, в котором выясняет у всех сотрудников региональных офисов, насколько им нравится работа. Так вот результаты российского офиса показали высокую степень лояльности к компании. Мы продемонстрировали самый большой рост оценки. Видимо, решения по оптимизации штата все же были правильными.

**Поделитесь правильностью: по каким критериям вы проводили сокращения?**

Эти критерии понятны: например, есть какие-то продукты, которые уже неприбыльны, непопулярны. И связываться с этими продуктами, соответственно, не надо. Это первая причина сокращения. Далее, мы перевели некоторые функции в электронный оборот, сделали их менее бюрократичными. Это вторая причина, почему больше не понадобились соответствующие рабочие единицы.

**Как вы сокращали расходы на офис?**

Если по мелочам посмотреть, то мы провели тендер на уборку офиса. И, кажется, - здесь экономишь 5 тысяч евро, там 10 тысяч евро - а вместе, в сумме это уже большая экономия получается. Если так поступать систематически, то люди вокруг тоже это понимают. Мы даже придумали своеобразный "спидометр" эффективности, чтобы не делать огромную таблицу с цифрами. На этом "спидометре" - зоны: красная - плохо, желтая - нормально, зеленая - отлично. Ежемесячно отмечаем на спидометре свои показатели по самым разным параметрам. И всем сотрудникам я объясню потом, что и как у нас происходит. Люди чувствуют, что только вместе мы даем результаты. Эмоции надо включить у сотрудников. Я могу что угодно придумать, но если люди в это не верят, то ничего не будут делать.

**Кризис потребовал от вас особенных мер?**

Конечно, мы пересмотрели наши расходы: что критично, что некритично. Перестали дорогие автомобили покупать (улыбается). Или вот мебель - у меня в кабинете ее давно не меняли. Ну, и какая разница? Менять я ее не собираюсь, так как есть необходимые вещи, а есть вещи, которые было бы неплохо иметь. Так вот на вторые мы больше не тратим деньги. Это банальные разумные вещи.

Банальные и разумные, как правило, - это те, о которых надо обязательно говорить.

Хорошо. Я могу позвонить в Париж со своего сотового телефона, а могу выйти на связь через внутреннюю сеть по корпоративному тарифу. Если сотня человек выберет второй вариант, то вместе мы существенно оптимизируем затраты на коммуникации. Еще простой пример: я уже 10 лет работаю с одним поставщиком. В кризис стоит подумать: мой поставщик все так же хорош, или я слишком ленив, чтобы найти более выгодное и качественное предложение? Вовремя промониторить рынок и пересмотреть контракты в свою пользу - это тоже оптимизация. Видите, у меня нет принтера. Он был, но в течение полутора лет я только один раз что-то напечатал. Потому что тратить бумагу и электричество на печать - это неэффективно и неразумно. Когда у нас внутреннее собрание - мы тоже ничего не печатаем. Для работы есть PowerPoint. Зачем печатать огромные презентации, чтобы после собрания на столе остались горы бумаг, которые просто выбросят. Вообще, у нас нет каких-то жестких правил. Я надеюсь, люди сами понимают, что хорошо, что плохо.

Руководителю не стоит регулировать компанию кучей приказов.

**Как вы продолжите оптимизацию в 2015 году?**

Оптимизация у нас уже стала business as usual. Поэтому продолжим начатое. Все планы, которые мы готовили в прошлом году, получились. Если честно, это неожиданно. Я думал, что будет не полное соответствие. Но нет, все вышло лучшим образом. Потому, что наши планы были очень конкретные. Мы их выполняли все вместе: и менеджмент, и сотрудники. Также не надо забывать: кризис закончится, и мы должны быть готовы вернуться к нормальному ритму. Нужно постараться максимально сохранить свои ресурсы и силы для нового этапа.

**Информация об изменениях всегда спускается сверху от вас?**

Наоборот, у нас даже есть программа, по которой мы получаем инициативу снизу. Потому что люди на местах выполняют свою работу каждый день, сотрудничают с клиентами каждый день. У них вся актуальная информация.

**Как именно работает программа по сбору идей?**

У нас есть отдел маркетинга, создана специальная коммуникация, которая аккумулирует идеи. Другие сотрудники обрабатывают всю эту информацию, делают презентацию для менеджмента экспертов. Потом идет внутреннее голосование. Копилка идей работает. В прошлом году наши ребята выиграли конкурс среди других компаний, так как предложили клиенту самый продуманный вариант. Сотрудники видят, что это не пустые дела: они сидели, думали, даже в нерабочее время, придумали что-то новое и эффективное, а сейчас компания это делает.

\*\*\*

РИЧАРД ВАН ВАГЕНИНГЕН, генеральный директор Orange Business Services в России и СНГ с 2013 г.

Работает в России с 2005 года.

Начал карьерный путь в российском подразделении AT&T, позднее занимал руководящие должности в Lucent Technologies в Саудовской Аравии, Португалии, Нидерландах. В 2005 году вернулся в Россию и возглавил British Telecom Россия. С 2010 года руководил Linxdatacenter в России. В 2013 году возглавил Orange Business Services в России и СНГ. Образование: Groningen State Polytechnics, the Netherlands; University of North Carolina, USA. Хобби: джиппинг, русская деревня, фотографии.