

ИМПУЛЬС ДЛЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кризис – это не только проблемы, это уникальная возможность сделать рывок в развитии. Хватит надеяться только на государство. Уже «созданы прекрасные условия», чтобы или умереть, или стать суперэффективными – с высокой рентабельностью, с минимальными инвестиционными затратами. Надо лишь воспользоваться этим шансом. Своими рецептами повышения эффективности производства поделился Александр Портнов, управляющий партнер консалтинговой компании «А ДАН ДЗО», ведущий в России эксперт в области развития производственных систем.

– Александр Сергеевич, вы были одним из первых, кто заявил о том, что стране нужна новая индустриализация. Какие возможности есть у нашей страны для подъема промышленного производства?

– Россия является одним из наиболее привлекательных мест в мире для создания промышленности и инвестиций в промышленную экономику. Резервы для подъема промышленности есть как внутри страны, так и внутри предприятий. Один из важных факторов импортозамещения российской промышленности – это оптимизация существующего производства и управления, повышение качества продукции и конкурентоспособности. Повысить рентабельность здесь и сейчас без существенных инвестиций возможно,

и это доказано многолетней практикой. Подходы и инструменты известны. Главное – найти оптимальный баланс между организационными и технологическими решениями.

– Какие существуют подходы и решения по выводу предприятий на конкурентоспособный уровень?

– Большинство производственных предприятий имеют существенный потенциал увеличения объемов произ-

водства, сбыта, прибыли и рентабельности, без значительных инвестиций, при реализации комплекса организационно-технологических мероприятий по повышению эффективности. В зависимости от масштаба и глубины проблем мы используем в работе разные подходы. «Бережливое производство», JIT, «Канбан», «Кайдзен», 5S, «6 Сигм», «Управление ограничениями» – это системные подходы передового менеджмента к созданию эффективного производства. Для увеличения

РОССИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ МЕСТ В МИРЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ И ИНВЕСТИЦИЙ В ПРОМЫШЛЕННУЮ ЭКОНОМИКУ.

ОДИН ИЗ ВАЖНЫХ ФАКТОРОВ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ – ЭТО ОПТИМИЗАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ, ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

производительности и оптимизации производственного процесса необходимо постоянно совершенствовать технологию, расширять и обновлять производственный парк предприятия. Можно, конечно, построить новый завод. Но можно разбить успех на два этапа и для начала выжать невозможное из существующего оборудования.

– Как ведется работа с предприятиями для повышения рентабельности производства?

– Административное сокращение издержек, сокращение расходов и персонала может использоваться, но только как временная экстренная мера. Без изменения процессов и методов работы подобный подход, как правило, ухудшает качество продукции и схлопывает возможности предприятия. Мы же в своих проектах идем по пути выявления ограничений – «узких» звеньев в производственном и бизнес-процессах и совместно с руководством предприятия методично их устраняем. Наши клиенты, с кем сотрудничаем уже не один год, сообщают нам, что у них в момент кризиса выросли продажи.

– Приведите, пожалуйста, пример успешного проекта.

– Недавно к нам обратился за советом молокоперерабатывающий комбинат

(Республика Татарстан). Комбинат использует не самое современное оборудование, но оно работает, продукция качественная и востребована потребителем. Руководство было нацелено на глубокую модернизацию и переоснащение импортным оборудованием. Даже рассматривался вариант постройки нового завода, было мнение, что текущие ресурсы исчерпаны. После производственно-экономического аудита и выявления «узких» мест была разработана и реализована программа организационно-технических мероприятий с акцентом на «узкие места». В итоге минимальными средствами за год прибыль предприятия увеличилась в три раза. Многим предприятиям зачастую не хватает системного подхода, определенных знаний и взгляда со стороны.

– Каких результатов можно достичь, используя вашу методологию?

– Увеличение объемов производства примерно на 20–30% вполне реально на имеющихся мощностях за счет более эффективной организации работы персонала, использования оборудования, организации и проведения ремонтов и более эффективной работы с потребителями, увеличение объемов сбыта на 20–30% – за счет разработки решающего конкурентного преимущества, увеличение прибыли на 50% и более, значительное улучшение

Александр Портнов

Консультант-практик, коуч, основатель консалтинговой компании «А ДАН ДЗО»

Эксперт по оптимизации и модернизации производства и логистики, по эффективному управлению проектами, программами и портфелями проектов. С успехом применяет как общепризнанные в мире, так и собственные методики по оптимизации производственных и бизнес-процессов, организационных структур и внедрению решений на средних и крупных предприятиях.

Консультирует с 2000 года. Более сотни выполненных проектов за 17 лет практики для ведущих промышленных компаний РФ и стран СНГ в разных отраслях экономики. Работал в качестве внутреннего консультанта, независимого консультанта, руководителя проектов, директора программ и портфелей проектов. Проекты реализуются с привязкой к финансовому результату.

Автор и ведущий бизнес-тренингов по решению управленческих, производственных и логистических проблем, с которыми сталкиваются крупные предприятия в своей деятельности. Автор многочисленных статей по профессиональным темам. Ведет программы в России и ближнем зарубежье.

ние производственных показателей предприятия, и как результат — рост доли рынка.

— *Для достижения успеха предприятию недостаточно повысить уровень производства и сократить издержки. Какие вы используете методики для повышения продаж?*

— Наиболее простой и работающей методикой для повышения продаж является построение эффективной комплексной системы продаж. Что можно порекомендовать компаниям, чтобы комфортно себя чувствовать в текущих условиях? Прежде всего адекватно оценить ситуацию.

Малый бизнес не может влиять на макроэкономическую ситуацию, политику, а значит, необходимо задействовать внутренние ресурсы и факторы успеха. Компаниям нужно прийти к пониманию, что в кризис нужно пытаться не выжить, необходимо стабилизироваться и перейти в новое качество. Сейчас клиент хочет то же, но за меньшие деньги, поэтому малому и среднему бизнесу необходимо решить две задачи: сокращение и оптимизация издержек и системная работа над продажами.

У многих компаний проблема с менеджментом. Сейчас мы должны стремиться к эффективности — использовать новые технологии менеджмента, подходы бережливого производства, мотивацию персонала, реорганизацию и оптимизацию бизнес-процессов. На эти моменты нужно посмотреть особенно критически. Итог: сокращаем издержки, сокращаем штат, ориентируясь на тех, кто влияет на конечный результат. Прибыль формируют те, кто продает про-

Консалтинговая компания «А ДАН ДЗО» работает на рынке консалтинговых услуг более десяти лет. Повышение эффективности производства и логистики — это области, где «А ДАН ДЗО» достигла самых крупных и громких побед. Среди клиентов, прочувствовавших на себе чудотворные эффекты работы «А ДАН ДЗО», и атомные станции, и нефте-, газо-, рудо-, золотодобывающие компании, торговые сети, госструктуры и даже институты. Первым клиентом «А ДАН ДЗО» был McDonald's.

«А ДАН ДЗО» — это одна из немногих компаний в СНГ, которая заканчивает свои проекты реальными изменениями и внедрением решений. «А ДАН ДЗО» адаптировала лучшие мировые практики к российской действительности и создала на их основе свою. И сейчас мы чувствуем, что пришло время делиться опытом.

Основные виды деятельности компании:

- повышение эффективности производства;
- повышение эффективности логистики;
- повышение эффективности сбыта;
- внедрение систем автоматизации.

Для отраслей:

- металлургия;
- нефтегазовая отрасль;
- металлургия;
- машиностроение;
- химическая индустрия;
- пищевая отрасль;
- энергетика.

дукцию (а это не только продавцы, это и производственники, и логисты, и кадровики — именно так нужно понимать ситуацию).

Прибыль — это, конечно, стабильные продажи, но эффективные продажи базируются на сильной и гибкой производственно-логистической системе.

— *Производственные процессы, логистика, продажи. На чем топ-менеджменту предприятий в период кризиса следует сфокусировать свое внимание?*

— Я считаю, что одним из эффективных инструментов антикризисного управления является маркетинг. Поиск новых ниш и новых резервов, пере-

КОМПАНИЯМ НУЖНО ПРИЙТИ К ПОНИМАНИЮ, ЧТО В КРИЗИС НУЖНО ПЫТАТЬСЯ НЕ ВЫЖИТЬ, НЕОБХОДИМО СТАБИЛИЗИРОВАТЬСЯ И ПЕРЕЙТИ В НОВОЕ КАЧЕСТВО.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ КОМПАНИИ В ПЕРИОД КРИЗИСА ПОМОЖЕТ ЕЙ НЕ ТОЛЬКО СМЯГЧИТЬ УДАР, НО И ПРОДОЛЖИТЬ АКТИВНУЮ КОММЕРЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.

стройка продуктовой политики, активизация деятельности PR-отдела с целью сократить негативное влияние кризиса. Маркетинговый подход к решению основных проблем компании в период кризиса поможет ей не только смягчить удар, но и продолжить активную коммерческую деятельность. Необходимо сделать серьезный акцент также на возрастающей роли PR в борьбе с кризисными явлениями.

— *А какие инструменты маркетинга наиболее востребованы во время кризиса?*

— Для компаний B2B сейчас наиболее актуальны знания, контент в совокупности с компетентностью и статусом эксперта. Для представителей сектора B2C в период кризисных явлений партизанский маркетинг находится на пике своей актуальности. Акции провокационного, а иногда и скандального характера, которые позволяют максимально эффектно представить товар потенциальному клиенту. Такие мероприятия создают у потребителей иные, чем обычно, мотивы для совершения покупки.

Еще один инструмент, активно используемый маркетологами в борьбе

с кризисными явлениями, — это джаз-маркетинг. Данный подход основан на сравнении взаимодействия музыканта с публикой и предполагает особый, специфичный стиль руководства.

— *Вернемся к производству. Какие вы видите перспективы развития российской промышленности?*

— Возврат к старой политике недопустим. Вектор на импортозамещение — это единственно верный путь. Альтернативы нет. Но где взять резервы для толчка в этом направлении? Я считаю, что основные резервы компании прежде всего внутри самой компании. Если руководитель компании считает иначе, он должен подать в отставку. Наши клиенты и выполненные нами проекты подтверждают: «Надо искать не деньги, надо искать мозги. На каждом предприятии клондайк возможностей». Есть различные методики и концепции повышения эффективности производства, я говорил о них выше, и для каждого предприятия все очень индивидуально. Выстраивая приоритеты организационно-технических мероприятий, фокусируя усилия на ограничениях и конечном результа-

те, предприятие может выйти на совершенно новый уровень развития с минимальными инвестициями. Мы не раз доказывали на практике, что ключ к успеху — это вложение сил и средств собственников и руководства предприятий только в те процессы, которые максимально влияют на рост прибыли, и ни в какие другие. Особенно в кризисный период, когда компания не располагает большим количеством финансовых ресурсов.

На мой взгляд, правильный подход к совершенствованию предприятия следующий: любые финансовые вложения, организационно-структурные преобразования и применение многочисленных инструментов повышения эффективности процессов должны использоваться после того, как будет опделено «узкое звено» в цепи процессов предприятия. Звено, являющееся наиболее проблемным, и показывает уровень производительности предприятия в целом.

Принципов решения проблем развития предприятия достаточно, большинство из них известны каждому руководителю. Однако механизмы, пропорции, комбинации и последовательность использования этих процессов строго индивидуальны. Подобрать подходящие «ингредиенты» и подчеркнуть достоинства тонкими индивидуальными «приправами» — вот рецепт, который позволяет обратить прилагаемые усилия в то, к чему стремится любой собственник, — повышению прибыльности предприятия.