



ЭФФЕКТИВНОСТИ

В новых экономических условиях казахстанский топ-менеджмент все чаще прибегает к помощи независимых консультантов для повышения эффективности своих предприятий. Наряду с этим местные консалтинговые компании заявляют о готовности конкурировать с именитыми западными коллегами, поскольку не уступают им в методологии и опыте. Так, за довольно небольшой срок существования казахстанского филиала российской компании «A DAN DZO» профессионализм и результативность ее команды смог оценить не только отечественный бизнес, но и государственные структуры. Как считает руководитель ГК «A DAN DZO» Александр Портнов, знание специфики и ментальная близость помогают нашим консультантам не только давать рекомендации, но и внедрять их в производственную практику.

Александр Сергеевич, консалтинг является довольно специфичным видом бизнеса. Что подтолкнуло Вас к созданию своего дела именно в данной сфере?

Эта идея возникла в то время, когда я работал технологом в ОАО «Шереметьево-Карго» – одном из крупнейших авиационных терминальных комплексов России, где занимался оптимизацией бизнес-процессов: технологий погрузки-разгрузки,

движения грузов, управления ресурсами. Именно тогда пришло понимание, что полученные наработки могут быть полезны и для других российских предприятий. Одним из первых наших клиентов стал производственно-распределительный комплекс «Москва-Макдональдс», обеспечивающий продукцией все рестораны сети «Макдональдс» в Москве и области. За несколько лет мы существенно подняли свой уровень компетенции, накопили значительный

интеллектуальный капитал, сформировали мощную управленческую команду и портфель успешных проектов, а с 2005 года компания стала работать на рынке под брендом «A DAN DZO».

«A DAN DZO» – имя среневекового японского воина-самурая, мифологического героя, который был до последнего вздоха верен своему суверену, отстаивая его интересы, как бы трудно ни приходилось. Именно эти принципы – преданность за-

казчику и его целям – мы стремимся воплотить в философии нашего бизнеса. «A DAN DZO» – это дух, которым пропитана вся наша компания. Серьезная, нарабатанная практикой, система управления проектами позволяет контролировать риски клиента. При этом мы стараемся предвидеть риски, принимая меры для того, чтобы их предотвратить, а не разгребать последствия. Своим заказчикам изначально мы предлагаем несколько вариантов решений: дорогие, но очень качественные; в меру качественные и в меру дорогие; недорогие, эффективные, но с некоторыми рисками. Какой бы вариант ни выбрал клиент, мы всегда доводим проект до логического конца и получаем положительный результат.

Если еще в 2004 году мы работали вчетвером, то сегодня у нас четыре десятка сотрудников, тогда как обычно штат консалтинговой компании не превышает десяти человек. Поскольку зачастую мы одновременно реализуем 5–7 проектов, это требует постоянного отбора и ротации соответствующих специалистов. При этом претенденты стоят к нам в очередь, порой ожидая приглашения год, а то и два. Новых консультантов мы стараемся сразу вовлечь в атмосферу «A DAN DZO». Корпоративный кодекс управления, где закреплены правила отношений с клиентами, взаимодействия менеджмента и рядовых сотрудников, а также серьезная система вводных и постпроектных семинаров позволяет нашей команде быстро расти и становиться все более эффективной.

На чем специализируется Ваша компания, какие отрасли входят в круг ее интересов?

Мы занимаемся консалтингом в производстве и в логистике, то есть консалтингом, который, что называется, можно пощупать руками. Производство, снабжение, складирование, доставка, даже управление – все это логистические процессы. Так, на производстве между рабочими центрами перемещаются потоки сырья, промежуточной продукции, товарно-материальных ценностей. При управлении между руководителями и подчиненными перемещаются потоки документов и информации. Что особенно приятно, результаты нашей работы видны без слов – новые склады, эффективные цеха, экономичный транспорт.

Когда в 2000 году я разрабатывал стратегию нашей компании, то предполагал, что консалтинг будет аналитическим центром, базой для развития других видов бизнеса. Постепенно мы создали комплексную линейку услуг, которая позволяет работать с проектами от «А» до «Я». Сегодня сюда входят консалтинг, аутсорсинг, автоматизация и мониторинг.

При этом мы отнюдь не случайно специализируемся на консультировании крупных промышленных предприятий в таких отраслях, как металлургия, химическая, пищевая, нефтедобывающая и нефтеперерабатывающая индустрия. Дело в том, что если для ритейлеров, логистических и транспортных компаний процессы логистики составляют основу бизнеса и они постоянно работают над их оптимизацией, то производственным компаниям в этих вопросах очень часто нужна внешняя помощь. Приходя на такое предприятие, мы за короткий срок находим точки повышения эффективности, о которых его «старожилы», как правило, даже не догадываются.

Приведу только один пример. Сейчас мы начинаем активно внедрять проекты комплексного совершенствования предприятий, основанные на «Теории ограничения систем». Эта методология направлена на выявление самого слабого звена в цепочке производственных процессов. Образно говоря, один плохо работающий станок вызывает перебои в работе всего предприятия. Мы находим такие «узкие» места и разрабатываем мероприятия по их «расшивке». Увеличив затраты на одно такое проблемное звено, компания получает прирост доходов в течение года на 30–40%.

С чем было связано решение о создании филиала компании в Казахстане? Какой проект стал точкой отсчета работы «A DAN DZO» в нашей стране?

В 2006 году меня впервые пригласили в Казахстан на транспортную конференцию, и уже тогда я увидел здесь большие перспективы. Это страна с огромными грузопотоками и транзитным потенциалом, а также многочисленными промышленными компаниями, где возможности оптимизации буквально «лежат под ногами».

В 2007 году мы познакомились с представителями корпорации «Казахмыс» и уже на следующий год начали масштабный совместный проект по совершенство-



ванию функций материально-технического снабжения, складской и транспортной деятельности, а также информационного обеспечения логистических процессов. К этой задаче мы подошли комплексно: охватили все региональные филиалы, задействовали большой штат московских специалистов, детально изучили работу компании, выявили точки оптимизации и разработали концепцию развития логистики на два года вперед. После чего руководство корпорации «Казахмыс» предложило нам осуществить ее реализацию – ведь мы отличаемся от других консалтинговых компаний именно тем, что доводим наши рекомендации до внедрения. Тем более что, как показывает практика, если рекомендации консультантов оставляются на откуп менеджменту самого предприятия, то они реализуются максимум на 15–20%.

Как результат, под нашим наблюдением была полностью перестроена корпоративная система снабжения, производительность труда выросла на 20–30%, а общие затраты на одну операцию сократились. И в этом огромную роль сыграли собственно персонал и руководство корпорации. Мы внедрили в «Казахмысе» корпоративную информационную логистическую систему – примеров осуществления такого масштабного проекта я не могу привести во всем СНГ. Рассчитанный на два года, он был выполнен день в день, а его первоначальный бюджет был сокращен на 20%. Мы также помогли перевести на аутсорсинг весь автотранспорт корпо-

рации, создав отдельное предприятие. В сентябре 2010 года по инициативе руководства «Казахмыса», без каких-либо сложностей, мы передали эту компанию в управление другой команде.

По нашей инициативе и при активном содействии был создан департамент развития системы товародвижения – коллектив штатных консультантов, сформированный из работников «Казахмыса» и обученный нашими тренерами. Сегодня этот департамент продолжает работать в полном соответствии с принципами, которые мы заложили. Благодаря этому «Казахмыс» будет и дальше оставаться на пике технологий при использовании внутренних ресурсов.

Работая в России и Казахстане, сталкиваетесь ли Вы со спецификой местного рынка?

В Казахстане очень интересно работать. С одной стороны, в отличие от огромной России, здесь все более компактно и осязаемо. Понятно, как надо действовать, чтобы принести пользу конкретному предприятию. С другой стороны, здесь очень гибкое и динамичное руководство, которое стремится к эффективности и заинтересовано в преобразованиях. В России бизнес тоже достаточно прогрессивен, но все же менее поворотлив. Там мы часто сталкивались с переключением ответственности, тогда как в Казахстане менеджеры охотно идут на эксперименты, решения принимаются оперативно и внедряются быстро. Причем это касается не только топ-менеджмента, но и линейных работников.

Более того, именно в Казахстане мы впервые столкнулись с практикой привлечения наших консультантов для создания государственных программ. В частности, по инициативе Председателя правления корпорации «Казахмыс» Эдуарда Огая и под эгидой партии «Нур Отан» наша компания приняла активное участие в разработке отдельной программы развития МСБ в области производства при содействии градообразующих предприятий. Сегодня правительство Казахстана изучает возможность включения этой программы в число уже действующих госпрограмм.

Примечательно, что наш подход в методологической части не отличался от проекта логистического аудита крупного предприятия – просто в качестве такового рассматривалась вся страна. Должен сказать, что в ходе анализа текущей

ситуации с программами поддержки малого и среднего бизнеса мы с удивлением обнаружили, что они серьезно проработаны и скрупулезно прописаны. Единственный минус в том, что документы слабо координируются между собой, а потенциал градообразующих предприятий полностью не использован.

В рамках этого проекта мы встретились с десятками предпринимателей, представителями министерств и ведомств, фонда «Даму», банков и крупных компаний, таких как «Казахмыс», ENRC, «Богатырь Комир», «Казцинк», «Казатомпром», «Казахстан темір жолы», «КазМунайГаз» и др. Мы поделились своими рекомендациями и получили очень хорошие отклики. Это действительно экономически обоснованная, реально работающая схема, которую просто нужно утвердить и реализовывать. И здесь ключевой момент – роль независимых консультантов-операторов, которые будут отслеживать преобразования в рамках внедрения данной программы. Это новое – с таким подходом я не сталкивался ни в одной стране.

Предлагаемый подход к внедрению госпрограмм – аналог нашей собственной технологии «МОРС» – мониторинга и оперативного реагирования на сбои. В наших проектах применение данной технологии всегда следует после разработки и начала внедрения. Консультанты-операторы по ключевым точкам и должностям отслеживают определенные события, которые должны произойти в определенное время и определенном месте в рамках регламента. Если они не происходят, то, значит, вскоре это отразится на конечной работе всей компании. Еженедельный информационный бюллетень о состоянии процесса рассылается руководителям ключевых звеньев, по горячим следам даются рекомендации. Такой контроль со стороны позволяет новой технологии прижиться в течение 2–3 месяцев. Уверен, что если подобный мониторинг будет осуществляться в рамках государственной программы, то результат превзойдет ожидания.

К этому проекту мы относимся очень трепетно, поскольку в нем задействованы и государство, и бизнес. Одно дело оптимизировать работу склада на частном предприятии, другое – консультировать структуры, работа которых отразится на развитии экономики всей страны. Такие масштабы захватывают и вдохновляют...

Вдохновляют на дальнейший рост? Какие цели в будущем Вы ставите для себя в Казахстане?

Мы планируем серьезное расширение офиса, доведя его до уровня российского, с возможностью не только выполнять проекты, но и растить местные кадры. Переговоры, которые мы сейчас ведем с потенциальными клиентами, позволяют нам об этом заявлять с высокой долей уверенности.

Если говорить о конкретных услугах, то, на мой взгляд, очень перспективным для Казахстана являются как сам аутсорсинг, так и консалтинг в сфере аутсорсинга. Процесс безболезненного отчленения непрофильной деятельности в виде отдельного бизнеса сопряжен с большими рисками, и здесь очень важно привлекать опытных консультантов.

Мы также видим большую потребность в консультировании МСБ по организации производства. Большое будущее имеет и внедрение методологии «Теория ограниченных систем», что позволит без значительных вложений в основные средства (порой только за счет организационных решений) достигать фантастических результатов в повышении эффективности предприятия.

В целом мы хотим развивать консалтинг «A DAN DZO» на таком уровне, который позволит конкурировать с западными брендами, при этом учитывая и понимая менталитет наших людей. Люди у нас совсем не ленивые, как принято считать. Просто мы хотим во всем увидеть смысл. Когда этот самый смысл осознан, более эффективных работников не найти. Сегодня в России и Казахстане есть крупные промышленные предприятия, способные занять лидирующие позиции на мировом рынке, но нет аналогичной национальной консалтинговой компании, эффективно работающей не только в странах СНГ, но и за рубежом. Имея задачи масштабного роста производства, нашим странам необходима соответствующая система консалтингового сопровождения производства. Ведь консультанты – своего рода катализаторы производственного роста, если хотите, смазка этого механизма, позволяющая ему работать с большим КПД.

Обладая профессионализмом и опытом, мы готовы создать мощный национальный консалтинговый центр, в который мог бы обратиться как частный бизнес, так и государственные органы.

