

Сергей Колесников
Игорь Альтшулер
Татьяна Бертова

ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ? ДА!

ТехноНИКОЛЬ — главная роль
Книга вторая



АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва

2015

УДК 658.5:69.003
ББК 65.290:65.311
К60

Колесников С. А.

К60 Эффективное производство в России? Да! (ТехноНИКОЛЬ — главная роль. Книга вторая) / Сергей Колесников, Игорь Альтшулер, Татьяна Бертова. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2015. — 256 с.

ISBN 978-5-9614-5358-4

Вторая книга серии «ТехноНИКОЛЬ — главная роль» — продолжение рассказа об одном из лидеров мирового рынка производства строительных материалов.

И если первая книга «Эпизоды. Портреты. Смыслы» рассказывала о рождении и становлении компании, о том, как строился бизнес в 1990-е годы, во времена открытий и азарта, рекордов и изменений, и была посвящена преодолению барьеров, стереотипов и страхов, то вторая часть цикла — о том, как достичь эффективности. Личной эффективности, эффективности в коллективе, эффективности производства.

Эта книга строится как дом: от фундамента — отношений компании с клиентами, до кровли — достижения качества во всех его смыслах.

Диалогов и живой речи в этой книге много: менеджеры делятся секретами эффективного производства, размышляют о лидерстве, о роли личности в жизни компании, о том, как человек может расти вместе с ней.

Книга богата иллюстративным материалом: рисунки, схемы и графики подробно показывают, как устроена система ценностей Корпорации, и как работают механизмы взаимодействия с партнерами и клиентами. Приведены примеры внедрения улучшений и рационализаторских предложений.

Большое внимание авторы уделяют вопросу, как выстроить и отладить бизнес-систему во времена экономического кризиса. На примере адаптации зарубежных, в первую очередь японских, принципов бизнес-управления к российской действительности авторы развенчивают миф о том, что в России невозможно эффективное производство.

УДК 658.5:69.003

ББК 65.290:65.311

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-5358-4

© ООО «ТехноНИКОЛЬ-Строительные Системы», 2015

Содержание

В ЧЕМ СЕКРЕТ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА?	5
ПРИМЕР БЕЗ СЕКРЕТОВ	6
ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО	7
ГЛАВА 1	
ПРОИЗВОДСТВО НЕ САМОЦЕЛЬ	13
ГЛАВА 2	
СТРОИМ «ДОМ», КАК ОБЫЧНО, С ФУНДАМЕНТА	45
ГЛАВА 3	
ДОЛЖНА ЛИ ЭКОНОМИКА БЫТЬ ЭКОНОМНОЙ?	69
ГЛАВА 4	
ВОПРОСЫ БЕЗОПАСНОСТИ ДЛЯ НАС СОВСЕМ НЕ ЧАСТНОСТИ	113
ГЛАВА 5	
СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ	127
ГЛАВА 6	
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА: ВСЕ ВЫШЕ, И ВЫШЕ, И ВЫШЕ	143

ГЛАВА 7

ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО ДЕЛАЕТ БЫСТРЕЕ!..... 157

ГЛАВА 8

РАБОТА НАД УЛУЧШЕНИЯМИ? НЕПРЕРЫВНО! 175

ГЛАВА 9

ШТУРМУЕМ ВЕРШИНУ,
ИЛИ СЛОВО О КАЧЕСТВЕ 199

ГЛАВА 10

ОТ И ДО, ИЛИ ПОВТОРЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО..... 213

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ 241

ГЛОССАРИЙ 244

ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ..... 248

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 249

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ..... 251

В чем секрет успешного бизнеса?

Почему на одних и тех же рынках, в одних и тех же условиях всегда есть очевидные, яркие лидеры, которые являются собой пример для подражания, повод для зависти и предмет для тщательного изучения в попытках разгадать секрет их успеха? А есть все остальные, кто в, казалось бы, очень схожих исходных обстоятельствах показывает совсем другой результат.

Достаточно ли оказаться «в нужное время в нужном месте», ухватиться за «правильную отрасль», зацепиться за подножку стремительно проносящегося поезда эпохи и удержаться на ней стремительно проносящегося поезда эпохи?

Или за цифрами рейтингов Forbes и заголовками издания «Коммерсантъ» все же кроется титанический труд людей, посвятивших все свои силы, управленческую энергию и таланты нахождению правильных решений, которые позволили им стать не такими, как остальные?

Эта книга от тех и о тех, кто стал не такими, как многие другие. О том, как важно не бояться сказать себе: «Мы что-то делаем не так, потому что можем делать намного лучше». О том, как иногда бывает сложно найти лежащее на самом видном месте простое решение для глобальной стратегической задачи, или, наоборот, о том, насколько сложным, многоплановым и многоходовым может оказаться решение для, казалось бы, мельчайшей проблемки бизнеса.

Это книга о людях, которые постигли, пожалуй, главный секрет успешного бизнеса — умение найти в огромном элеваторе человеческого опыта именно те рациональные зерна, которые удачно лягут в их деловую почву. Но мало найти такие зерна — надо со всей бережностью и тщанием их возделывать и поливать, и только тогда они дадут долгожданные всходы развития и успеха. Но вновь предостерегу читателя: как и в первой книге цикла «ТехноНИКОЛЬ — главная роль», в этом издании вы не найдете готового рецепта эликсира бессмертия бизнеса, чертежей вечного двигателя торговли или химической формулы философского камня финансов. При этом советую вам внимательно изучить опыт этой лидирующей российской компании, подробно описанный в этой книге, — вы можете сэкономить годы, используя лишь часть изложенных в ней подходов к созданию «национального чемпиона» с обоснованной претензией стать чемпионом мировым. Например, я, со своим почти тридцатилетним опытом в бизнесе и политике, нашел в этой книге много нового и полезного для себя...

Эта книга действительно учит главному: сомневаться и не успокаиваться, искать и находить, не бояться и делать. Чего я от всей души и желаю всем вам, уважаемые читатели!

Сергей Генералов,
сопредседатель Общероссийской Общественной организации
«Деловая Россия», президент Группы «Промышленные Инвесторы»

Пример без секретов

Компания ТехноНИКОЛЬ — пример бизнеса, который сформировался в стихийных девяностых благодаря открывшемуся окну возможностей. Однако главная заслуга Сергея Колесникова и его команды состоит не в том, что компания выросла на основе низкой базы и растущей экономики, а в том, что она сумела структурироваться, организовать, выстроить сильную внутреннюю корпоративную культуру. ТехноНИКОЛЬ не поддавалась тенденции бездумного копирования западной практики, вместо этого компания удачно адаптировала западные принципы ведения бизнеса и перенесла их на российскую почву.

Сергей Колесников тоже своего рода феномен: это предприниматель, который нашел нишу на рынке, выстроил бизнес с нуля и сейчас учит менеджеров. И делает это детально и последовательно, не упуская из виду ни одну мелочь. В российских бизнес-реалиях почему-то не принято, чтобы руководители спускались на уровень операционного менеджмента: как правило, все ждут от генеральных директоров стратегического видения, умения понимать перспективы отрасли и рынка на горизонте 5—10 лет. Впрочем, настоящий профессионализм — это все же умение применить все инструменты, знать всю технологическую цепочку от начала до конца, уметь вовремя отпустить от себя операционный менеджмент и взяться за стратегические вызовы.

Книга, которую вам предстоит прочесть, не открывает секретов, как сделать такой же успешный бизнес и заработать много миллионов. Скорее всего, подобного сочетания внешних факторов в обозримом будущем не представится, поймать такие же возможности почти нереально. Однако история ТехноНИКОЛЬ — это история роста малой компании, превращения ее в средний бизнес, это пример выстраивания вертикального интегрированного холдинга с отлаженной бизнес-системой из хаотичных элементов до конца не сформированного рынка. Такие истории как никогда нужны российским предпринимателям, которые зачастую боятся или не могут преодолеть эту границу между малым и средним бизнесом.

*Андрей Шаронов,
ректор Московской школы управления «Сколково»*

Вступительное слово

Устал решать посильные задачи.

В. Вишневский

Нас не может осчастливить то,
что нами не сделано.

О. Нэш

ТехноНИКОЛЬ — отличная компания. От других. С одной стороны, авторов (среди которых — люди, причастные к ее зарождению и развитию) это не может не радовать.

Средняя производительность труда в ТехноНИКОЛЬ составляет сегодня более 12 млн. рублей на человека в год (хорошим показателем в России считается уже 3 млн., а 5 млн. — это серьезное достижение), в планах — покорить рубеж 15 млн. рублей на человека в год.

Производительность труда на заводе по производству экструзионного пенополистирола в Рязани на четверть (!) выше лучших европейских показателей. Такая эффективность позволяет внедрять новые технологии, платить достойные зарплаты, быстро расширяться в продуктовом и географическом плане, уверенно выходить на мировой рынок.

Созданная более 20 лет назад студентами знаменитого Московского физико-технического института (МФТИ), ТехноНИКОЛЬ сегодня, по версии журнала «Форбс», входит в число 100 крупнейших компаний страны, а среди компаний-производителей, не связанных с сырьевым сектором, она в первой десятке!

ТехноНИКОЛЬ — в числе мировых лидеров по производству битумных рулонных материалов, это крупнейший в Европе производитель гибкой черепицы. Лидирующие позиции в России и странах СНГ занимает компания по производству теплоизоляции на основе каменной ваты и экструзионного пенополи-

стирола, полимерных гидроизоляционных мембран и мастик. Широко внедряются принципы безотходного производства: «минимум сырья — максимум продукции».

С другой стороны, такой существенный отрыв от других отечественных производителей не может авторов не огорчать. Дорогу, как писал поэт, делает не первый, а «тот, кто вслед пуститься смог». Нельзя быть «крутым» в одиночестве, мы же не в вакууме существуем. Если наши поставщики, партнеры не будут активно развиваться, затормозим и мы.

Вопросы развития промышленности сегодня, как никогда, актуальны. И дело не только в сложной политической ситуации, санкциях и вопросах импортозамещения. Мировая экономика развивается по своим законам, и Россия не должна, просто не имеет права «застрясть» на уровне сырьевого поставщика, обязана сделать все, чтобы вернуться на уровень промышленно развитых стран. Для этого таких компаний, как ТехноНИКОЛЬ, в стране должно быть множество.

И пора покончить, наконец, с дурацкими мифами о лени и неорганизованности наших соотечественников. Россия издревле славилась своими умельцами и мастерами (способными даже блоху подковать). И сегодня тысячи людей прекрасно работают на десятках заводов компании, нередко вызывая искреннее удивление приезжающих туда иностранных специалистов.

Именно поэтому мы вынесли в заголовок книги простой вопрос: «Эффективное производство в России?» И уверенно ответили на него: «Да!».

Мы часто обсуждаем в последние годы тему мастерства. Мастера для нас (должность, от оператора и кладовщика до генерального директора, здесь не играет особой роли) — это люди, способные даже в весьма неблагоприятных внешних условиях стабильно и предсказуемо добиваться незаурядного и нужного клиентам конечного результата.

Мы стараемся искать, отбирать, воспитывать и готовить именно таких мастеров. Лидеры в компании не назначаются приказом сверху, а пробиваются. Поэтому формальное лидерство чаще всего совпадает с неформальным, и люди доверяют своим ли-

дерам. Растет лидер — растет и его окружение. Лидер решил совершить рывок — за ним рванула и команда. Нет лидера или он слаб, нет позитивного подхода к работе, к жизни, ко всему, что делаешь, — не будет и шансов на победу.

Первая книга серии «ТехноНИКОЛЬ — главная роль», вышедшая в издательстве «Альпина Паблишер» в 2014 году, называлась «Эпизоды. Портреты. Смыслы». В ней мы подробно рассказали об истории компании и отдельных ее подразделений, о приобретении, реконструкции и строительстве заводов, об успешных и неудачных проектах, о людях, без которых компания не могла бы состояться, о принципах, которые выкристаллизовались за 20 с лишним лет.

Книга была хорошо встречена читателями (в том числе и теми, кто не имеет никакого отношения к рынку строительных материалов), при этом, как выяснилось, не раз всплывал вопрос: «Рады, что у вас все хорошо, а нам-то что делать?»

Поэтому вторую книгу серии мы решили сделать ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЙ. В первой книге мы показали, ЧЕГО можно добиться, а теперь постараемся по возможности подробно рассказать, КАК именно, с применением каких методов, подходов, инструментов мы добиваемся и, надеемся, будем добиваться успеха.

Именно поэтому расширился авторский коллектив книги. Кроме авторов первой книги, одного из создателей и президента Корпорации Сергея Колесникова и бизнес-консультанта Игоря Альтшулера в него вошла Татьяна Бертова, директор по логистике одного из крупнейших бизнес-подразделений, уже более 10 лет занимающаяся проблемами внедрения в Корпорации принципов и практики бережливого и эффективного производства. Кроме того, мы попросили наших лидеров — руководителей ответить на вопрос, КАК они добиваются успеха.

Эта книжка не была бы написана, если бы множество людей на протяжении многих лет, постоянно экспериментируя и потихоньку меняя собственное сознание (что, как известно, тяжелее всего), не решали все более сложные и интересные задачи, двигаясь к главной цели: вовремя и в нужном месте выдать по-

требителю максимальную и воспринимаемую им ценность по доступной цене.

Особую благодарность хочется выразить руководителю Корпоративного центра Владимиру Маркову, руководителям бизнес-единиц Анатолию Нестерову, Иреку Аллаярову, Андрею Ларцеву, Василию Ткачеву, Игорю Брызгунову, Евгению Спирякову, директорам заводов Александру Завьялову, Эдуарду Бодылевскому, Андрею Мамонтову, Олегу Ходаковскому, Евгению Володькину, Денису Рогалеву, Шамилю Гайсину, Айдару Сагадиеву, Александру Лазареву, Виктору Пацуку, Рустему Хуснуллину, Ильдару Хабибуллину, Алексею Бутрову, сотрудникам Корпоративного центра Жанне Махоткиной, Елене Ясинецкой, Евгению Войлову, Екатерине Ракитской, Марии Одинцовой, Владиславу Уткину, Роману Макееву, руководителям производственных подразделений и функциональным лидерам бизнес-единиц Екатерине Сорокиной, Павлу Морковину, Юрию Подгузову, Евгению Мишину, Игорю Круглову, Роману Есину, консультантам по управлению качеством и эффективным методам организации производства Ольге Сизихиной, Ольге Рузиевой, Дмитрию Цысу, Марине Куршаковой, Валентине Чугуновой, Татьяне Савосиной, Светлане Тарасовой, Евгении Смолиной.

Что же такое в нашем понимании эффективное производство? Если коротко, это не столько результат, сколько непрерывный, напряженный (и вместе с тем мотивирующий и возбуждающий) процесс борьбы с потерями, процесс повышения производительности труда, достижения новых, все более высоких целей. Результатом можно гордиться, а процесс надо все время выстраивать (мир-то на месте не стоит).

Вослед японцам (которые вынуждены быть бережливыми — полезных ископаемых мало, территория невелика, народу много) мы считаем, что есть ключевые вещи, без которых ни о какой эффективности производства не может быть и речи. Прежде всего, это устранение разных видов потерь и уважение к человеку (сотруднику, клиенту, партнеру, самому себе, наконец).

Мир производства, как и мир бизнеса, полон противоречий и парадоксов. Искусство управления сродни искусству канато-

ходца. Все время приходится в реальном режиме времени принимать решения, ища баланс между:

- долгосрочными целями и тактическими интересами,
- ориентацией на изменяющийся клиентский спрос и стремлением равномерно загрузить производство, избегая простоев и авралов,
- уважением к человеку и стремлением минимизировать влияние человеческого фактора.

Шаблоны, стандартные процедуры упрощают жизнь, снижают количество ошибок. Но шаблоны не должны превращаться в эталоны, тем более вечные. Иначе застой неизбежен. В основе концепции бережливого производства лежит умение грамотно и сбалансированно сократить издержки и убрать все лишнее на уровне рабочего места, участка, цеха, завода, бизнес-единицы — вплоть до Корпорации в целом. В частности, это касается сокращения или передачи на другой уровень контрольных функций, не повышающих, как известно, ценности продукции.

Умение воспринимать большую картину в целом, «с вертолета», должно сочетаться с тщательным и скрупулезным изучением деталей процессов. Можно сказать, что управленец в Корпорации должен уверенно владеть и телескопом, и микроскопом и, самое главное, чувствовать, когда полезен телескоп, а когда микроскоп.

Бездумная экономия на всем — не меньшая глупость, чем растратчивание ресурсов. Переход от поставки продукции россыпью к хорошей упаковке вроде бы, на первый взгляд, увеличивает количество операций и рост затрат. А если посмотреть на процесс в целом, оказывается, это решает многие проблемы транспортировки, хорошо воспринимается клиентом, способствует повышению производительности труда и прибыльности.

Инвестиции в образование и профессиональную переподготовку сотрудников тоже могут показаться ненужной роскошью, но именно эти инвестиции позволяют людям совмещать профессии, решать нестандартные проблемы, становиться «агентами перемен».

Мы не раз убеждались на собственной практике, что локальное улучшение отдельной операции или процесса может привести к большим проблемам для системы в целом и наоборот. Так что, планируя и проводя те или иные изменения, надо сразу попытаться предугадать, как они отразятся на качестве конечного продукта, сроках его поставки, итоговых издержках.

Мы постараемся, чтобы теории в книге было поменьше, а конкретных примеров побольше. Конечно, не для того, чтобы кто-то слепо повторял то, что мы делали и делаем. Примеры наши, как мы надеемся, помогут читателям расширить сознание, иначе посмотреть на свои проблемы и возможности их решения.

Каждый сам определяет границы своей ответственности. Мы, как производители строительных материалов, могли бы кивать на проблемы с качеством сырья, сетовать на недисциплинированность транспортников, ошибки при монтаже систем с использованием наших материалов, но это не наш подход. Отвечая за достижение клиентом результата, мы разбираемся с поставщиками сырья и транспортниками, обучаем и контролируем монтажников. Как? Об этом тоже будет рассказано в книге.

Мы хотели бы сделать книжку:

- многоплановой и вместе с тем целостной;
- разнообразной;
- практически полезной;
- призывающей к действиям, к переменам;
- не слишком скучной.

Как у нас это получилось — судить вам, дорогие наши читатели.

*Сергей Колесников (Москва),
Игорь Альтишулер (Нижний Новгород),
Татьяна Бертова (Рязань)*