

Деловой Экспресс

Экономический еженедельник Армении

№44 (798)

2 декабря, 2008 г.

Оптимизация управления диверсифицированных компаний станет высоковостребованной услугой



Руководитель исследовательского центра "Экономика и ценности" Манук Ергнян достаточно хорошо известен читателям "ДЭ". Однако помимо Центра, являющимся армянским партнером Всемирного экономического форума, г-н Ергнян возглавляет компанию EV Consulting. Молодая и амбициозная консалтинговая фирма уже добилась немалых успехов на своем поприще. Одним из нынешних больших проектов EV Consulting является реструктуризация и оптимизация крупной диверсифицированной армянской компании. Об этом проекте, компании в целом и развитии сферы консалтинга в Армении в интервью "ДЭ" с Мануком Ергняном.

- Как возникла идея создания EV Consulting?

- Как известно, наш центр занимается исследовательскими проектами в области конкурентоспособности, иностранных инвестиций, разработками отраслевых стратегий и другими экономическими проектами, реализуемыми на макро- и секторальных уровнях. Мы решили преобразовать накопленные знания и компетенции в высокостоимостные услуги частным компаниям. Кроме того, управленческий опыт, приобретенный на должностях исполнительного директора медиакомпания и директора ереванского офиса американской финансовой компании, являющейся управляющей компанией инвестфонда, дали понимание глубинных процессов менеджмента. За это время была проделана огромная работа, и именно она стала базой для основания EV Consulting. Таким образом, EV Consulting позиционирует себя как компания, предоставляющая бизнес-финансовый консалтинг и исследовательские услуги компаниям, стремящимся к конкурентоспособности и новаторству.

- Насколько серьезна потребность в такого рода услугах в Армении?

- Скажу так: мы чувствуем рост этой потребности. Очень многое зависит от того, как ты работаешь с клиентами. Если удастся сделать один хороший проект, то все идет по нарастающей - компании идут в такую фирму, так как видят конкретную пользу от ее деятельности. Главы компаний-клиентов рекомендуют ее своим знакомым и т.д. Вообще, консалтинг - очень персонифицированный и индивидуальный бизнес. Много зависит от конкретных людей, которые занимаются этим делом.

- И каким же было дело, которое стало знаковым для вашей компании?

- Одним из самых значительных наших дел была работа с крупнейшим фармацевтическим дистрибьютором и ритейлером - компанией Альфа-Фарм. EV Consulting был финансовым и бизнес-консультантом компании в процессе привлечения капитала от Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР). Сеть аптек Альфа-Фарм - одна из крупнейших в Армении и насчитывает несколько десятков единиц. Компания является также одним из лидеров на оптовом рынке. Мы помогли им привлечь капитал в размере 4,4 млн. евро.

Мы работали над этим проектом около 8 месяцев. И не мудрено, ведь разработка и реализация инвестиционных проектов - процесс долгий. Разработка инвестиционного предложения, переговоры, уточнение финансовой модели, снова переговоры по основным пунктам и затем согласование основных условий финансирования сделки, а также процесс дью-диледженс, в котором мы тоже консультировали компанию, и заключение договоров - вот основные этапы этого проекта.

- Пришлось ли компании приводить определенные параметры до уровня, соответствующему требованиям ЕБРР?

- Да, конечно. В принципе, компании, получающие или стремящиеся получить финансирование от международных финансовых институтов, в основном проходят процесс реструктуризации системы корпоративного управления. Зачастую это перевод статуса компании с ООО в ЗАО, создание Совета директоров, привлечение профессионального менеджмента, внедрение эффективной системы управленческой отчетности, бухгалтерской отчетности.

- Все эти стадии пришлось пережить и Альфа-Фарм?

Эти преобразования в компаниях проходят не только во время подготовки к инвестиционной программе, но и на постинвестиционном этапе.

- Какими крупными проектами занимается сейчас EV Consulting?

- Мы занимаемся организационной реструктуризацией одной из диверсифицированных компаний Армении, которая работает в области торговли, импорта продовольственных товаров и в других сферах. Организационный дизайн, реструктуризация компании, создание корпоративного центра для того, чтобы все подразделения были эффективно управляемы, создание эффективного управления в каждой из них - довольно сложный и одновременно новаторский проект в условиях нашего рынка, и мы, успешно решив эту задачу, обретем серьезную компетенцию в этой области, которая, я уверен, в дальнейшем станет очень востребована в Армении.

- Потому что сейчас время такого рода вызовов?

- Да, сейчас очень много диверсифицированных компаний, у которых нет общего эффективного управления. Это произошло по различным причинам: многие просто хватались за возможность войти в какой-то сегмент рынка. И потому существует большая возможность синергии между бизнес-единицами и сокращения затрат за счет оптимизации управления и операционной деятельности. Я думаю, что данная услуга станет очень востребованной.

- Т.е. Вы надеетесь сделать этот проект показательным. А бывает, что Вы рекомендуете отказаться от того или иного вида деятельности в пользу других?

- Такая рекомендация может быть одним из результатов консультирования. Сужение и фокусирование на тех видах деятельности, в которых позиции компании сильны - это часть оптимизации.

- Таким образом, можно констатировать конец периода экстенсивного развития большинства армянских компаний, когда хватались за все свободные ниши на тех или иных рынках?

- Пришло время оптимального структурирования бизнеса, повышения операционной эффективности и управляемости компаний. Плюс к этому многие собственники думают о привлечении профессионального менеджмента.

- Это говорит, наверно, о повышении конкуренции между компаниями, идет, так сказать, борьба за выживание? Уже не все решает "спина" и уровень, на котором находится тот или иной чиновник - владелец бизнеса?

- Да, это следствие экономического развития страны. Мы находимся в том цикле, когда становятся важными другие вещи, помимо просто

хороших связей. А именно: повышается роль профессионального менеджмента, определенных навыков в области управления, маркетинга, финансов и т.д.

- Вы упомянули о двух ваших проектах. Какие еще сферы бизнес-консалтинга востребованы в Армении?

- Я отмечу такое большое направление нашей деятельности, как маркетинговое консультирование, в рамках которого мы проводим исследования и анализ рынка, разрабатываем стратегию выхода на рынок, делаем коммерческий дью-диледженс - обоснованность инвестпроекта с точки зрения рыночных возможностей, бенчмаркинг бренда, анализ эффективности рекламной компаний, лояльности и удовлетворенности покупателей. Для этого у нас есть довольно продвинутый инструментарий. Кстати, лидер рынка мобильной связи Армении компания Вива-Селл МТС - один из самых крупных наших клиентов в области маркетингового консультирования.

- Каких сотрудников нужно иметь, чтобы осуществлять подобные работы? Расскажите, пожалуйста, о своей команде.

- Наша команда и есть основная ценность компании. Основной костяк - 8 сотрудников, но есть примерно еще 10-12 человек, работающих на основе разовых контрактов, и плюс несколько аффилированных специалистов, которых мы привлекаем под конкретные проекты по мере необходимости. Нашим фундаментальным стержнем является стремление к максимальному удовлетворению клиента. Так как консалтинг очень персонифицированный бизнес, каждый проект для нас становится самым важным. Поэтому вы можете видеть у нас сотрудников, работающих до 10-11 часов ночи. Для нас важно выдавать результат вовремя и на самом высоком уровне. А главный критерий успеха EV Consulting - качество, сопоставимое с лучшим международным уровнем. Я очень благодарен опыту работы с несколькими международными компаниями, в том числе в качестве субподрядчиков.

- А с кем из интернациональных компаний удалось поработать?

- Могу упомянуть Джонс Ланг Лассаль - одного из мировых лидеров в области консультирования по недвижимости. Кстати, объем всех тех проектов, которые мы сами консультировали по недвижимости за последние два года, предполагает строительство в Армении более 1 млн. кв.м жилья и коммерческих площадей.

- Что это за проекты?

- Я не могу назвать их в силу конфиденциальности данной информации. Конфиденциальность большей части информации является одной из неотъемлемых составляющих профессионального консалтинга.

- А что еще входит в этот список составляющих?

- Наверно, жесткий режим работы и преданность делу. Недавно EV Consulting несколько раз давал объявления о вакансиях. Я провел порядка полусотни интервью, но смог отобрать лишь двух человек. И я бы не сказал, что у нас супервысокие требования. Однако людей, умеющих анализировать огромный массив информации под большим стрессом, очень мало. У нас практически всегда большой объем работы и жесткие временные ограничения. В принципе, такой режим работы вообще характерен для консалтинговой сферы. Во всяком случае, в хороших компаниях.

- Связано ли это с тем, что к вам обращаются в кризисных случаях?

- Не только. Консалтинг вообще достаточно трудоемкая и интеллектуальная сфера. У нас в основном работают молодые люди. И для меня не обязательно, чтобы у него был очень большой опыт работы. Главное, как говорится, чтобы была искра в глазах.

- Есть планы по расширению компании?

- Да, в плане клиентской базы и объемов работы. Хотя в этом есть и определенная опасность - слишком быстрое расширение приводит к потере качества. Потому мы должны расширяться по мере того, как увеличивается наша компетенция в определенных сферах и обеспечивается приток специалистов, подходящих под наши критерии.