



Институт стратегического управления
социальными системами



Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат

Докладчик:

Бойцов Андрей Александрович

Руководитель Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге»

Директор Северо-Западного департамента ISMC

Член Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства

Общественного совета по развитию малого предпринимательства при

Губернаторе Санкт-Петербурга

Санкт-Петербург, 2008

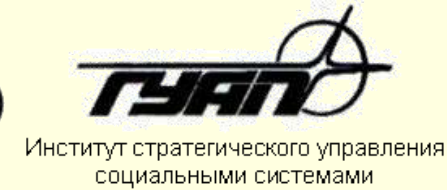
Тематический блок:

1. Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить
2. Процессы – как грамотно построить процессное управление
3. Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат
4. Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи
5. Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже
6. Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников
7. Работа с персоналом – риски и дипломатия
8. Инструменты сильного руководства – новое и незабытое старое
9. Разработка стратегии предприятия

Цель презентации:

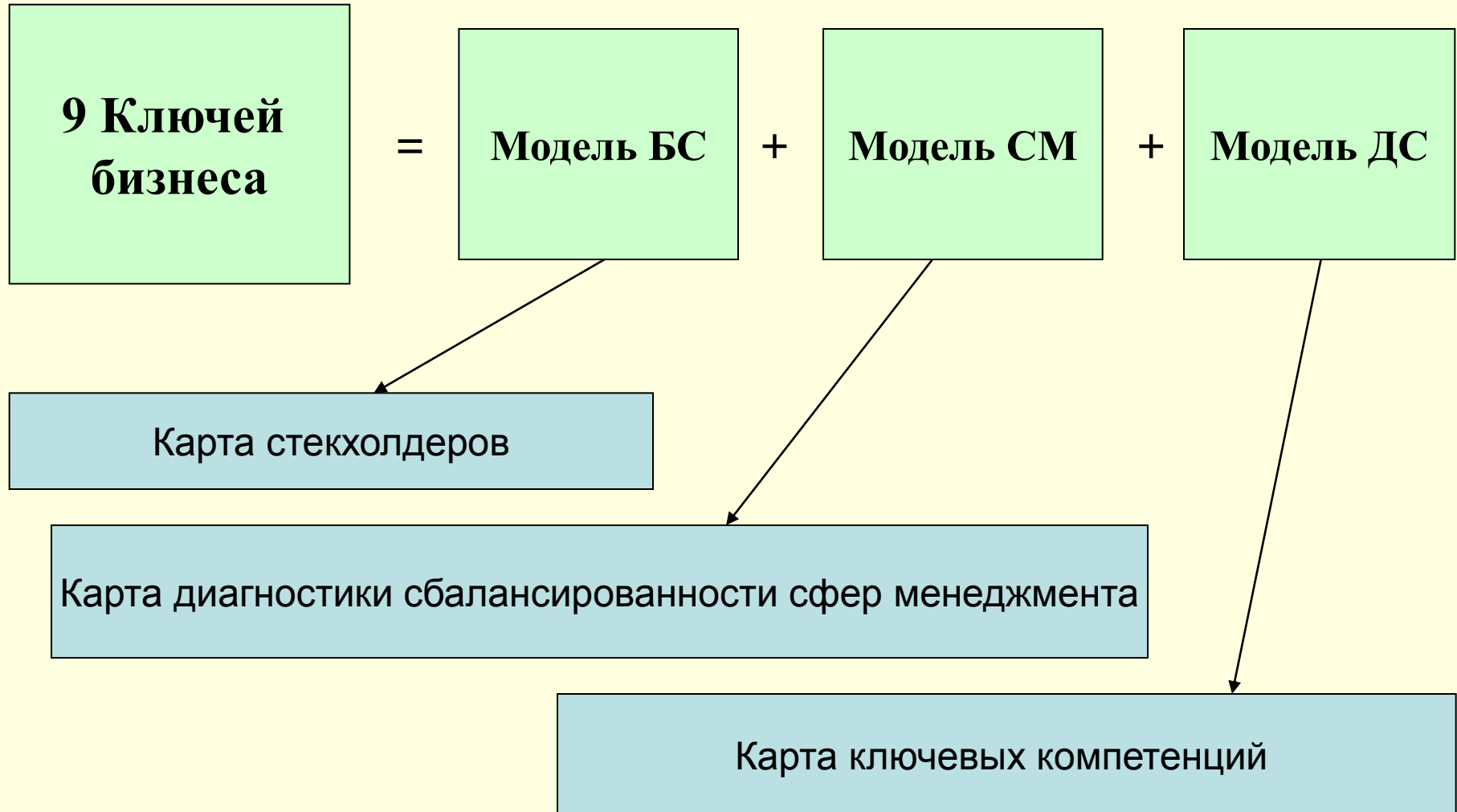
Показать как компании могут заработать больше денег, используя современный подход к управлению технологиями по методологии «9 ключей бизнеса»





Конкурсы по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» :

- пример правильной и грамотной организации бизнеса;
- инструмент развития инновационных технологий управления бизнесом;
- показатель уровня и тенденций развития бизнес-среды региона;



Что это значит для Вас
???

Цель управления технологиями:

Обеспечение устойчивого развития бизнеса

Задача управления технологиями:

Создать основу долгой
жизни предприятия

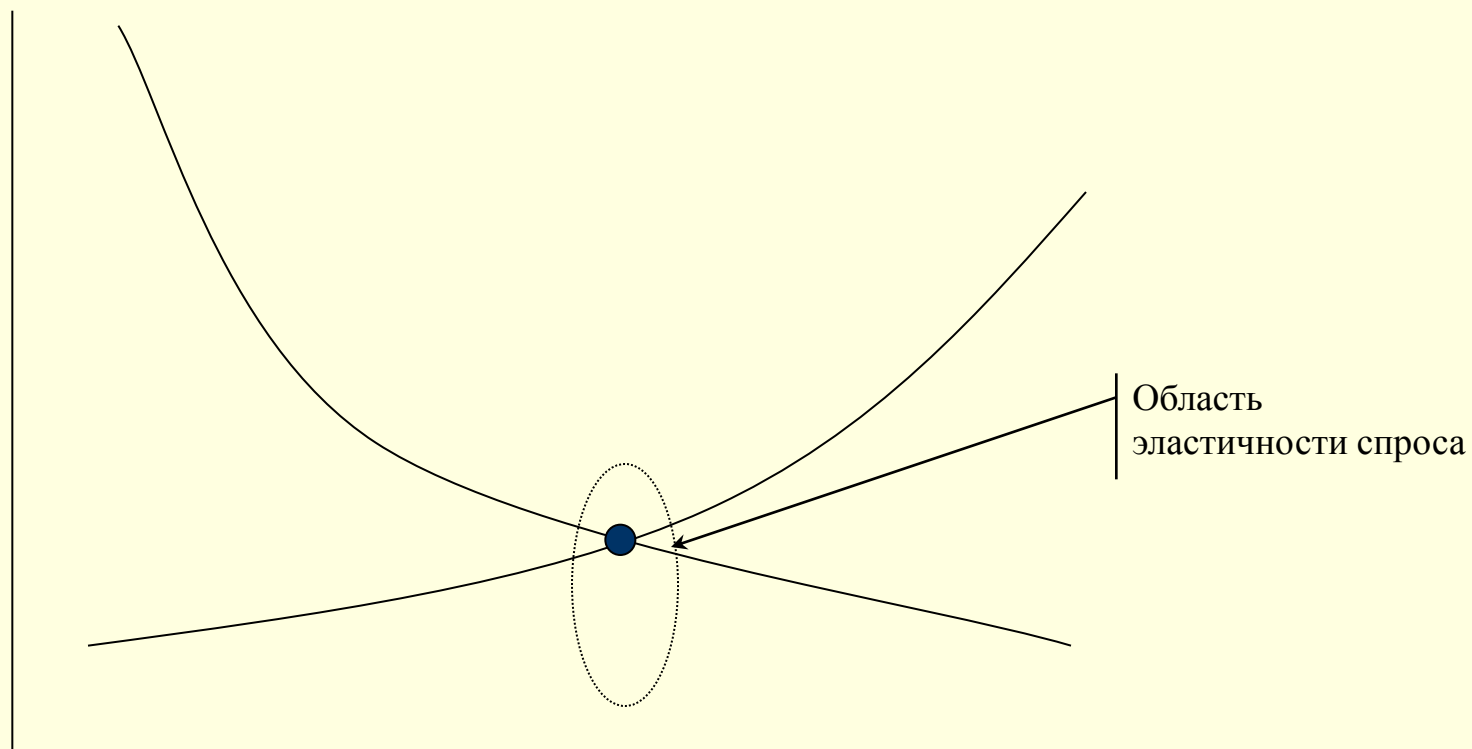
Функции управления технологиями:

1. Определение направления развития технологий
2. Определение требований к уровню технологий
3. Выбор и внедрение технологий



Рис. 3. Система управления предприятием на базе информационных технологий: ПЭУ – планово-экономическое управление; ОВЭС – отдел внешнеэкономических связей; ПДО – планово-диспетчерский отдел; БТК – бюро технического контроля

Кривая спроса - предложения



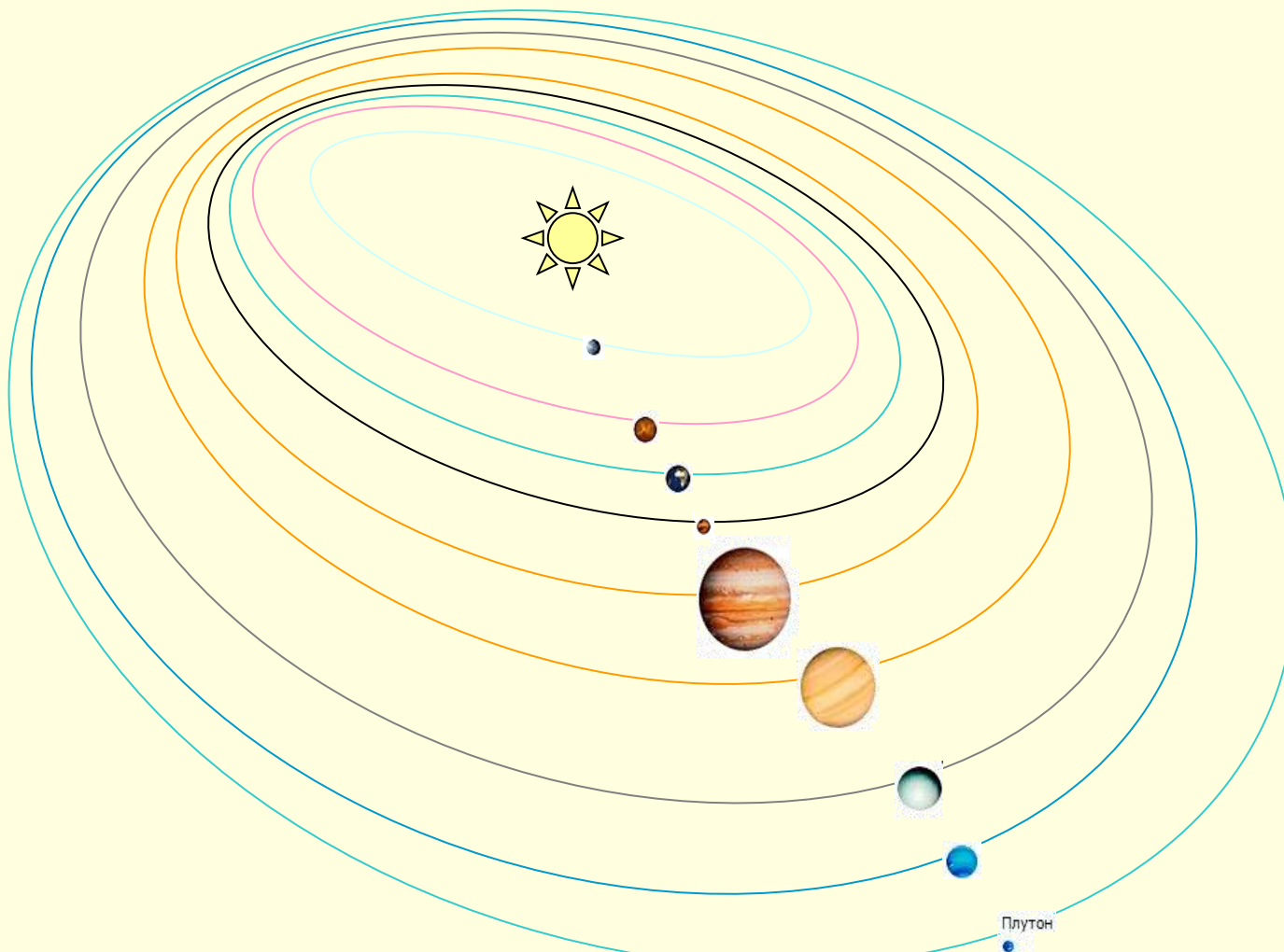
Компания – это форма ведения бизнеса

Компания имеет
четкую структуру управления
– через сферы менеджмента

Компания не существует сама по себе
– есть стекхолдеры

Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Что это такое?



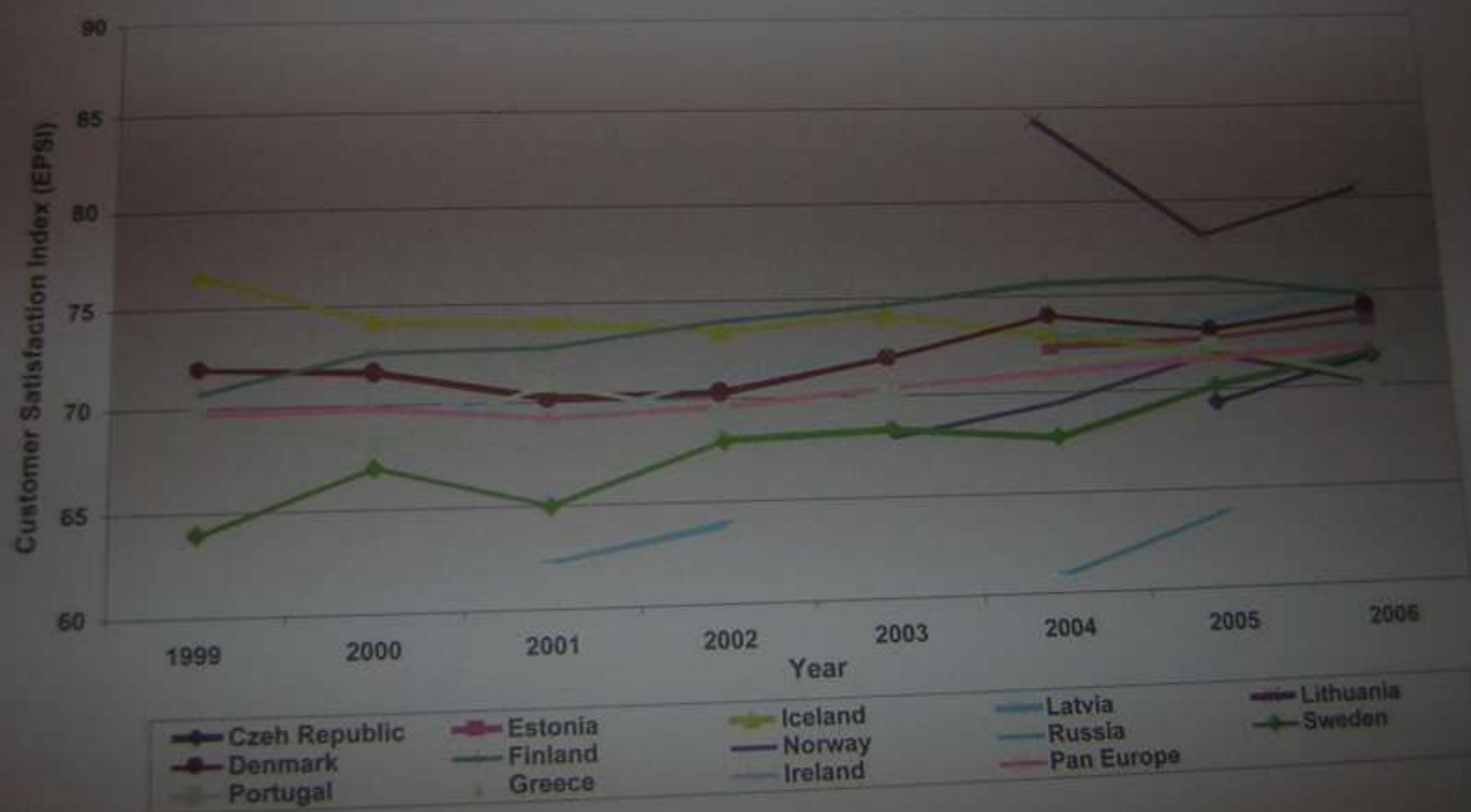
Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

Как этого достичь ?



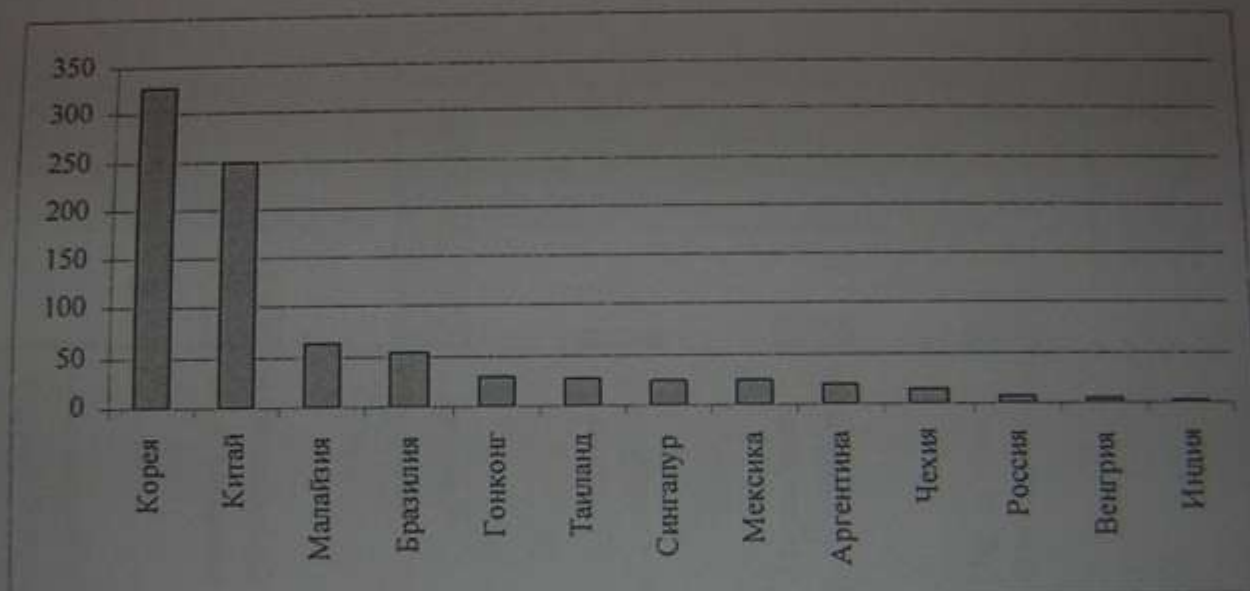
consumer segments are illustrated in the following graph.

Pan European Results for the Retail Banking Sector by Country



In 2006 Lithuanian and Latvian banks received the highest satisfaction index followed closely by the Finnish. Swedish bank customers give their respective banks a significantly higher but are still among the lowest rated in the Pan

Емкость внутренних развивающихся рынков корпоративных облигаций на начало 2004 г. (по материалам ФСФР, 25.11.2004)



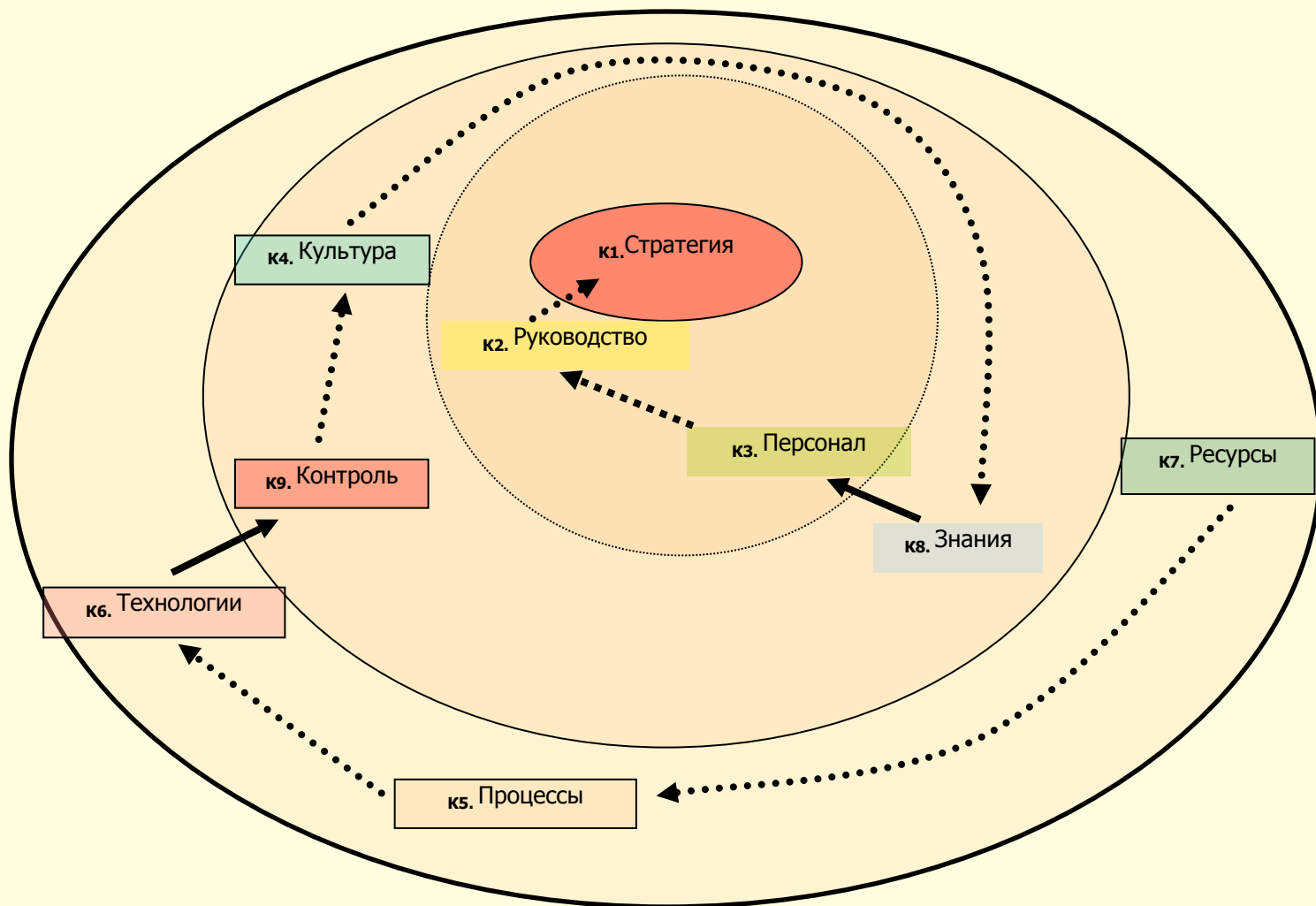
Число предприятий — лауреатов премий ТРМ,
присуждаемых Японской ассоциацией производственного обслуживания, за 2001–2003 гг.

Страна	2001	2002	2003	Страна	2001	2002	2003
Япония	109	96	84	Греция	—	1	—
США	14	13	12	Египет	—	1	—
Индия	7	8	18	Турция	1	1	3
Бразилия	7	7	2	Саудовская Аравия	—	1	—
Бельгия	1	6	—	Сингапур	1	1	—
Германия	4	6	3	Чили	1	1	—
Тайвань	7	5	2	Испания	1	1	2
Италия	3	5	6	Филиппины	—	1	1
Великобритания	11	4	6	Швеция	1	1	1
Малайзия	1	4	3	Корея	2	—	—
Франция	6	3	10	Канада	1	—	—
Нидерланды	1	3	3	Китай	—	—	1
Индонезия	1	3	—	Вьетнам	—	—	1
Таиланд	5	2	5	Польша	—	—	1
Марокко	—	2	—	Мексика	—	—	1
Португалия	—	2	1	ОАЭ	—	—	1
Аргентина	3	1	1	Всего	188	170	168

Примечание. В сведениях за 2001 г. место расположения одного предприятия не указано.

Как это применить на практике ???

Последовательно совершенствования сфер менеджмента социально-ответственного предприятия



Формула успеха предприятия по методологии «9 Ключей Бизнеса»

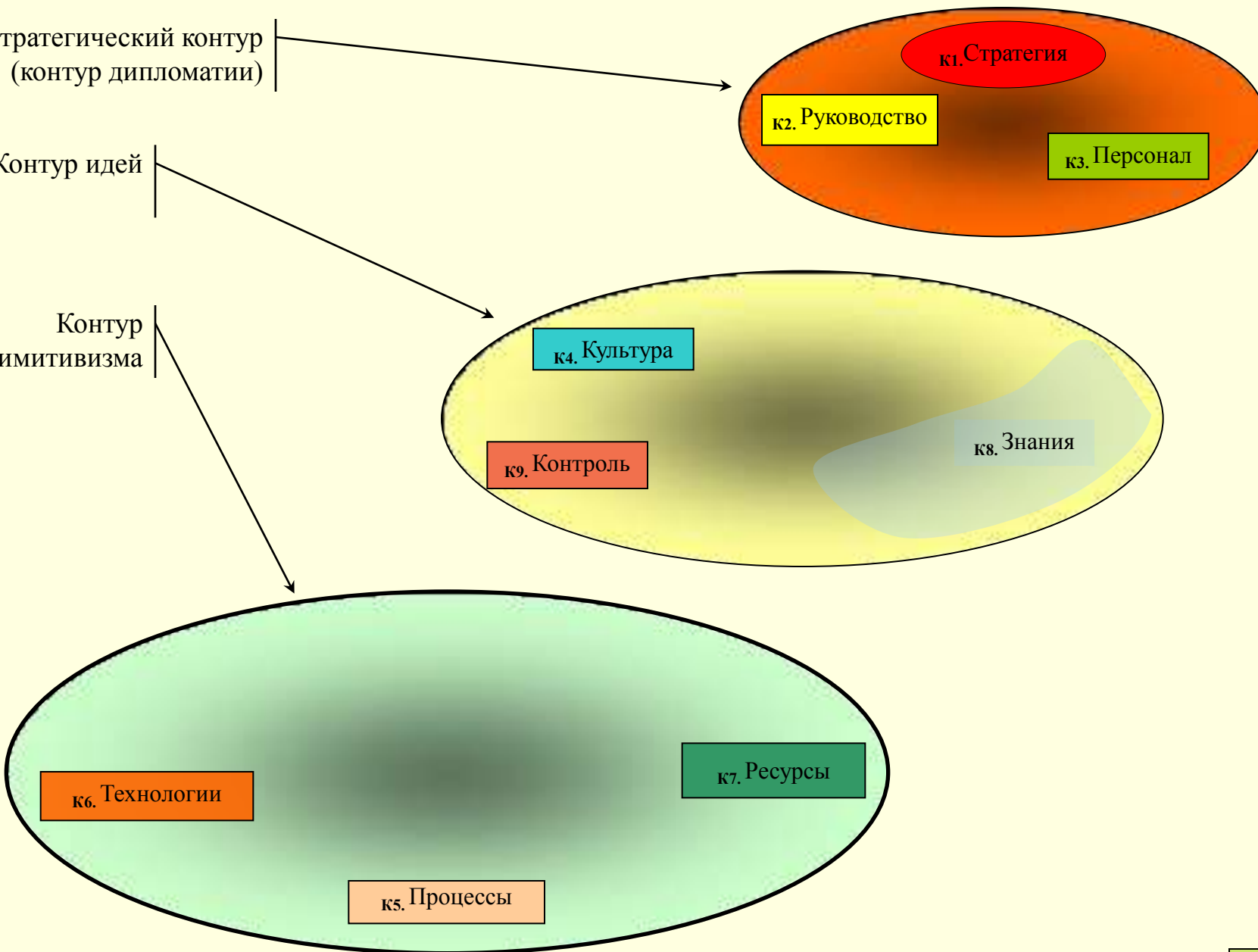
- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.
- **Руководство** - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- **Стратегия** – основа развития предприятия.
- **Персонал** – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- **Корпоративная культура** - основа всей деятельности предприятия.
- **Процессное управление** - основа постоянного совершенствования.
- **Управление ресурсами** – задача системы управленческого учета.
- **Контроль** и самооценка – механизм достижения целей.
- **Технологии** – основа долгой жизни предприятия
- **Управление знаниями** - основа развития.
- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

Что это значит для Вас
???

Стратегический контур
(контур дипломатии)

Контур идей

Контур
примитивизма



Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат.

Ресурсы

«Творческий» взгляд

7.1. Запасы:

Площади
Оборудование
Запасы на складе
В цеху
Оптимизация техпроцесса
Инфраструктуры
Невыбранные люди
Невыбранная энергетика

7.2. Закупки:

Связи с покупателями
Бренд
Базы покупателей

7.3. Потери

7.4. Производственная среда

7.5. Окружающая среда

Заемные: Что можно взять у СТК, переложив на них затраты на поддержку (на себя берем часть привлечения и аренду с неустойкой)

7.6. Финансы

Классическое понимание

Материальные:

- денежные:

- основные;
- оборотные

- натуральные:

- основные фонды;
- производственные фонды;
- непроизводственные фонды;

Не материальные:

- программы для ЭВМ;
- базы данных;
- зарегистрированные товарные знаки, патенты;

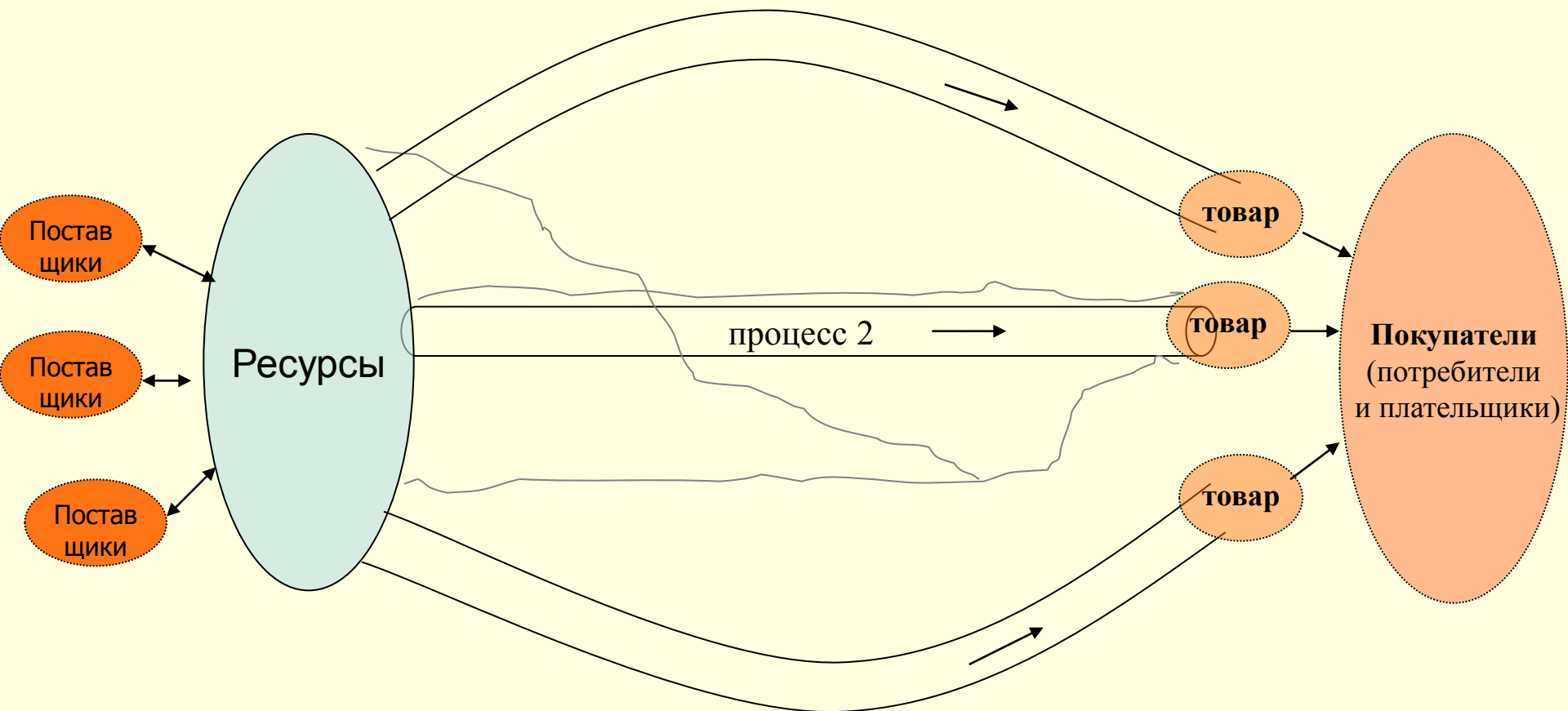
Персонал

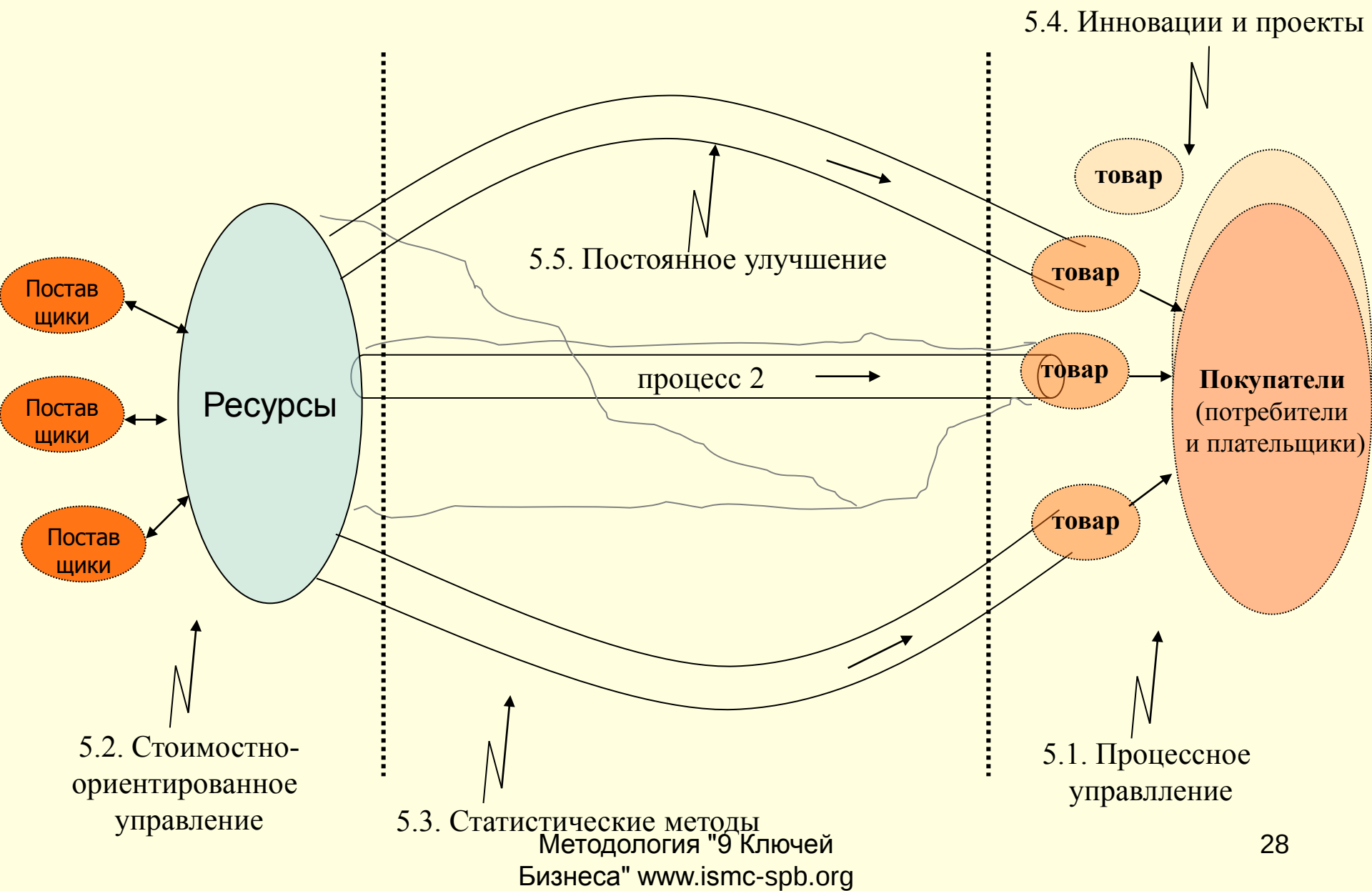
Доверие (имиджевый ресурс)

Модель процесса



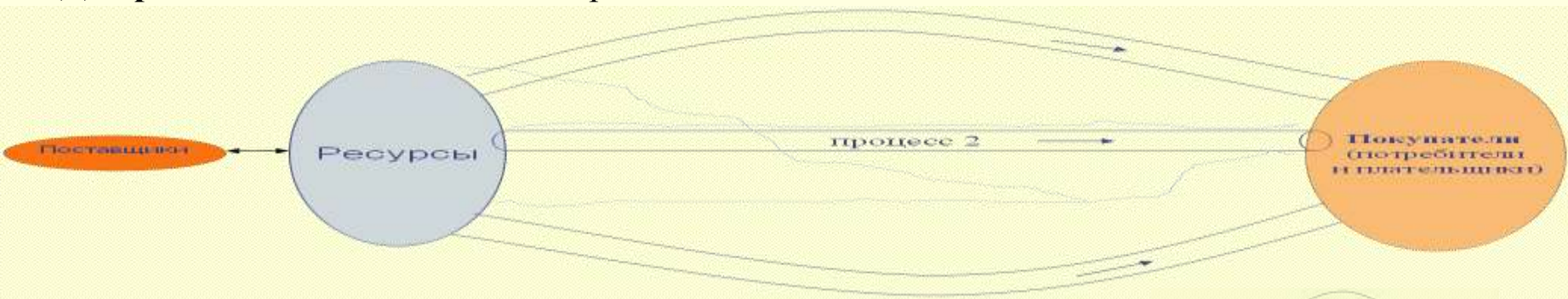
Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



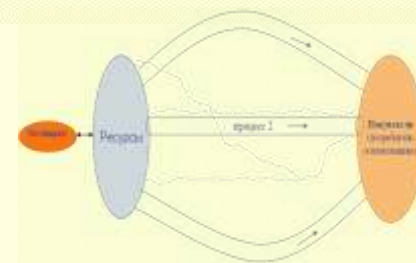


6.4. Информационные технологии

До применения – длительность процессов была большой

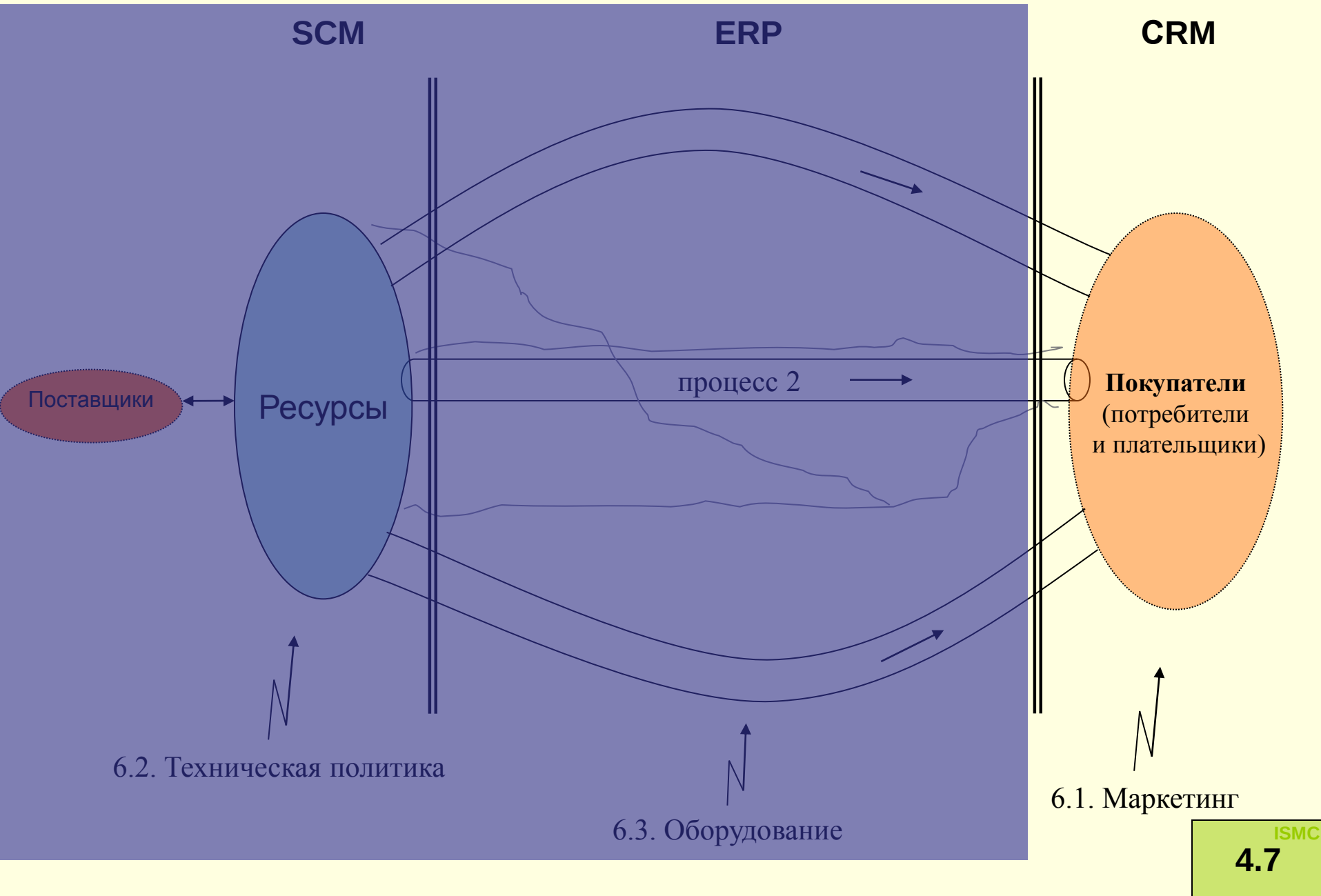


После применения – длительность процессов резко уменьшилась

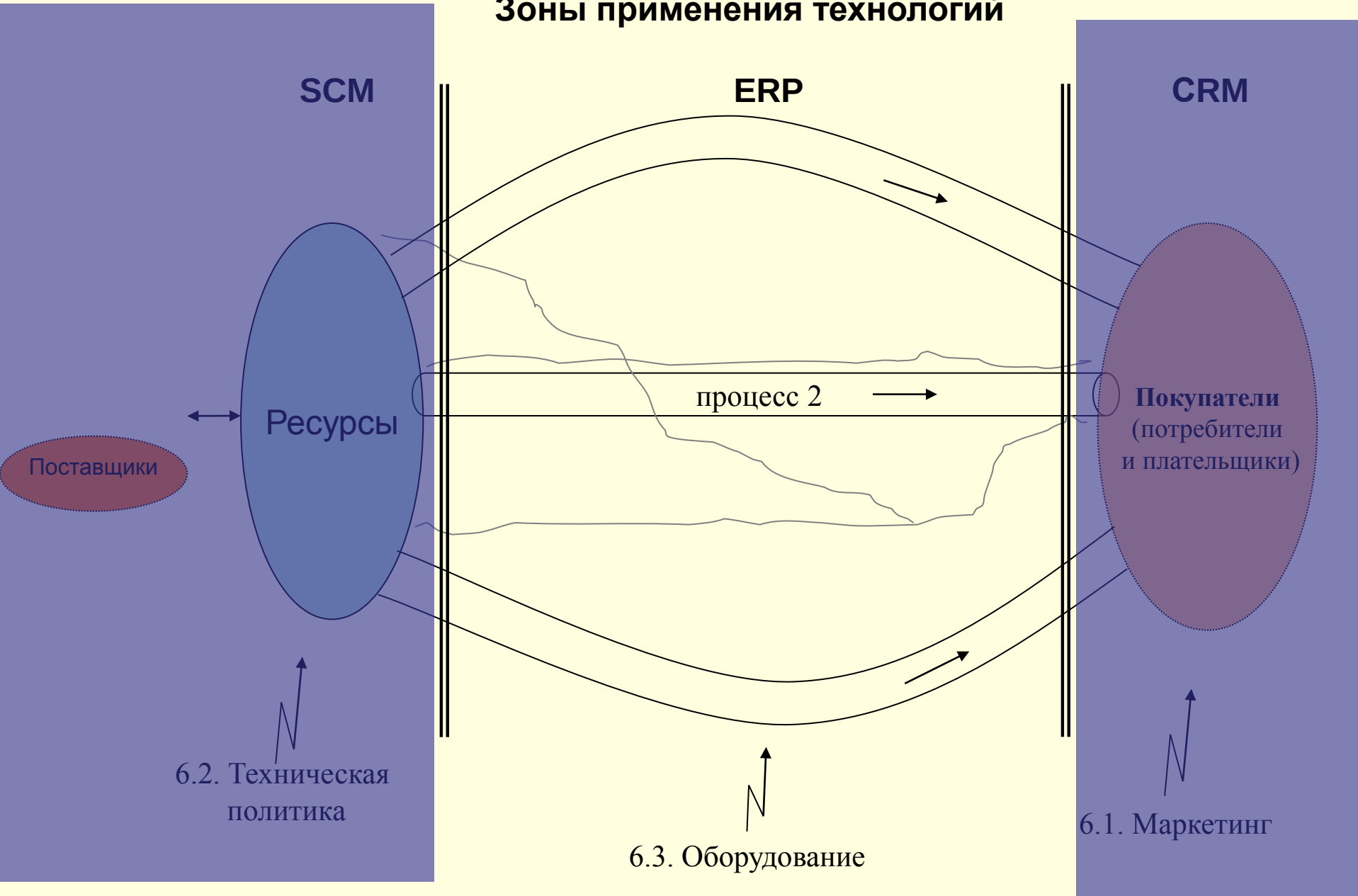


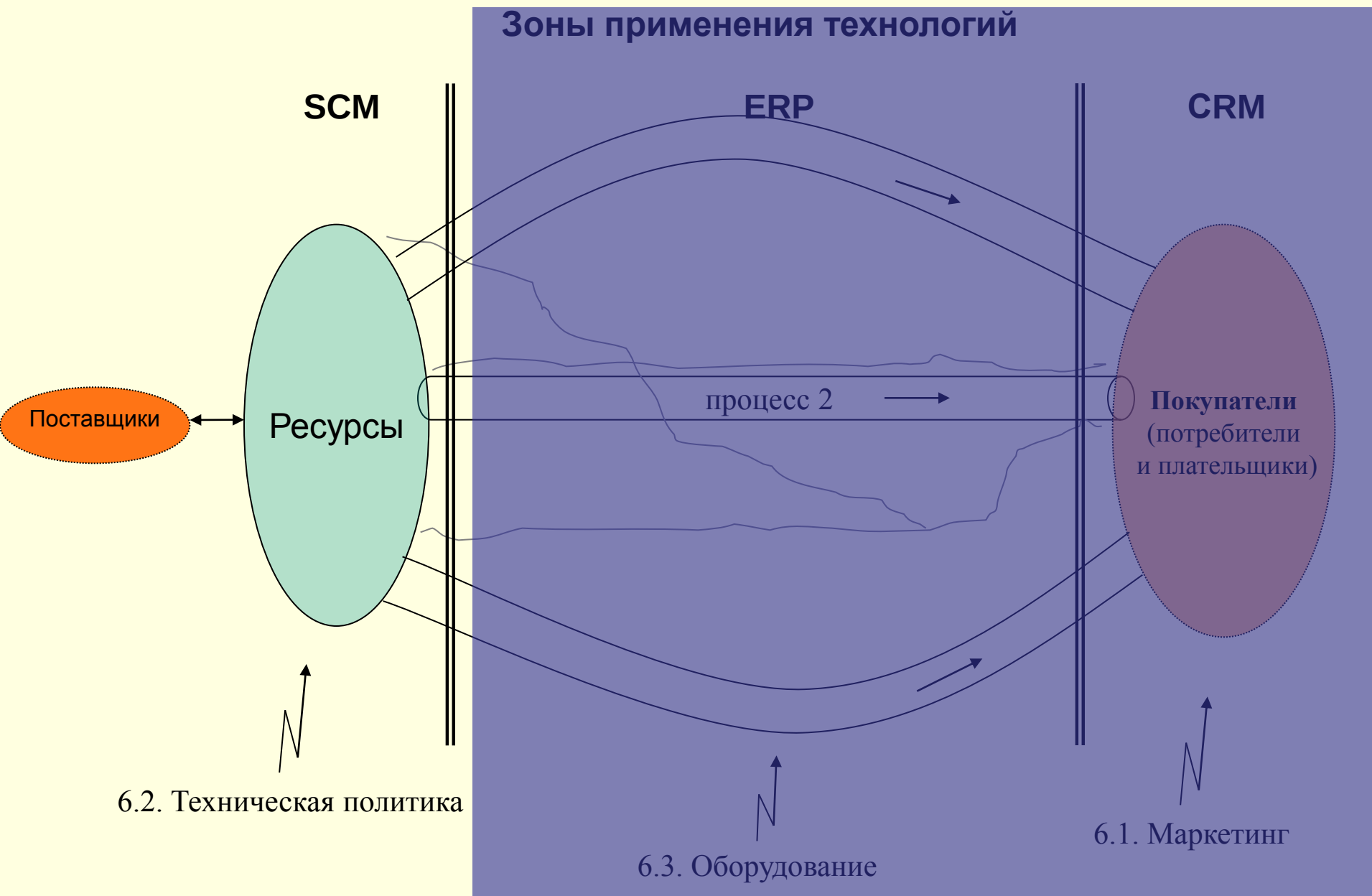
6.5. Упорядочение –
как правильно делать правильные вещи
с наименьшими временными затратами

Зоны применения технологий

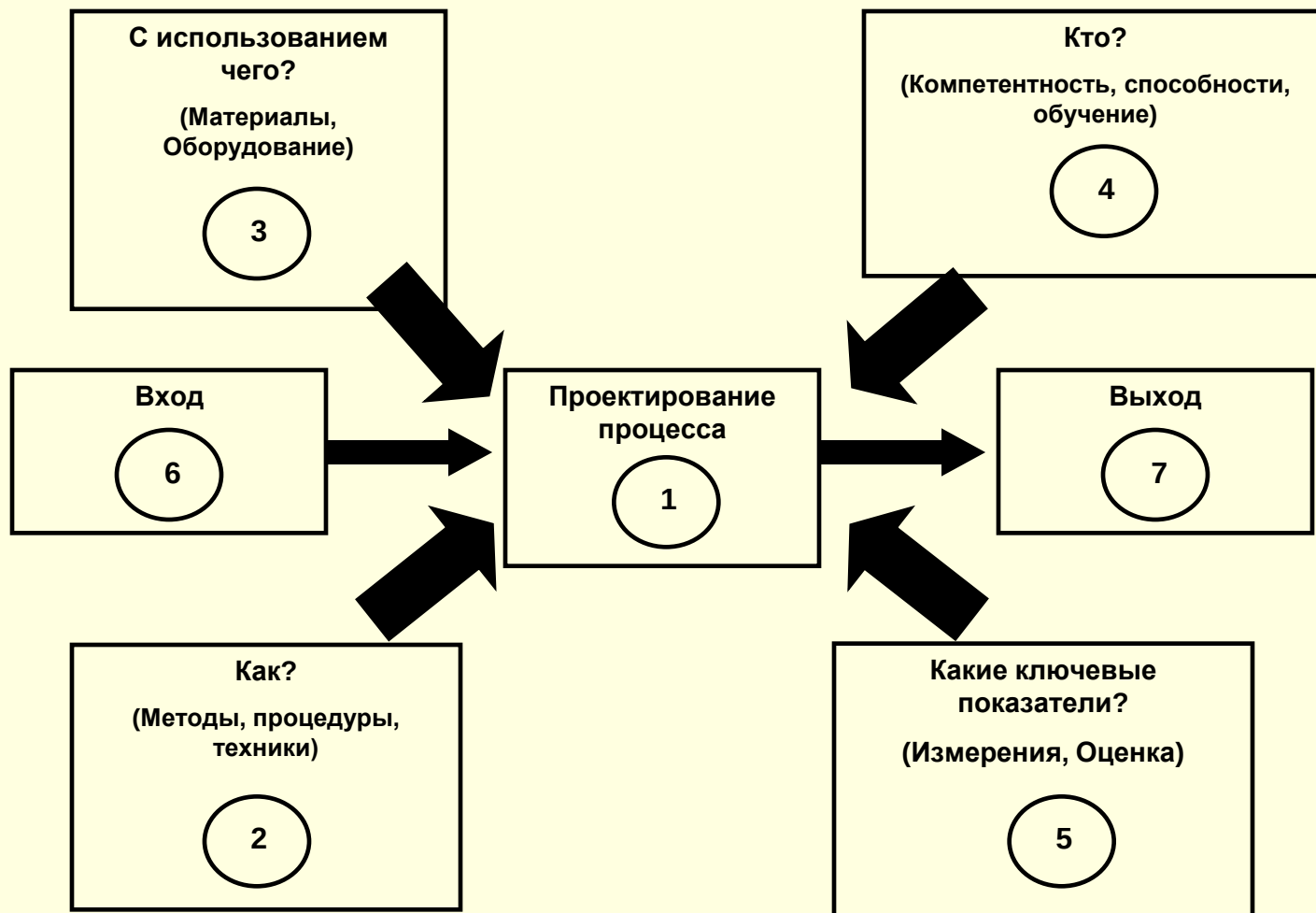


Зоны применения технологий



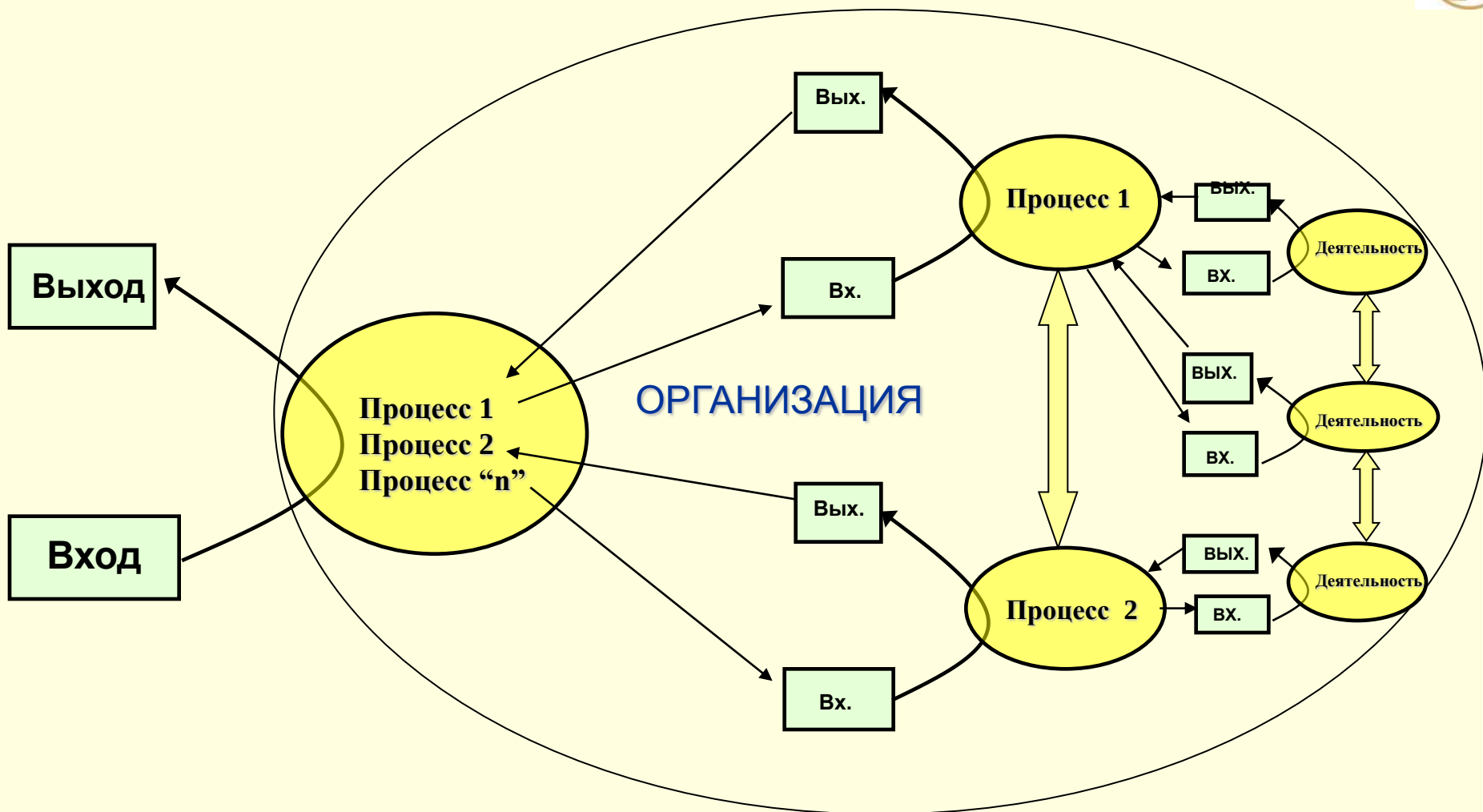


Черепашковая диаграмма – основа построения процесса





- Система процессов, добавляющих ценность, для удовлетворения требований потребителей
- Потребитель может быть внешним или внутренним
- Процесс имеет четкие границы (начало и конец)



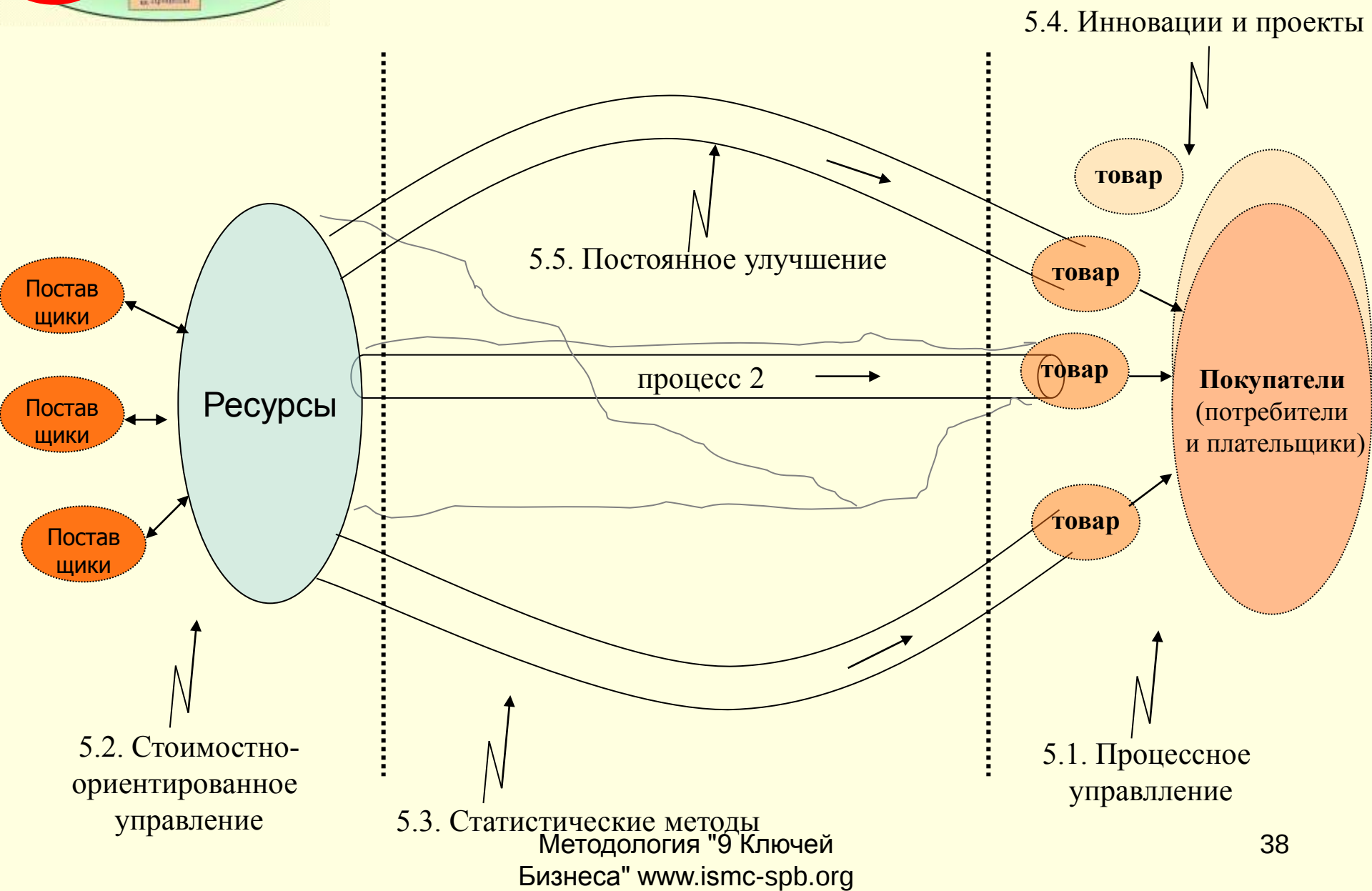
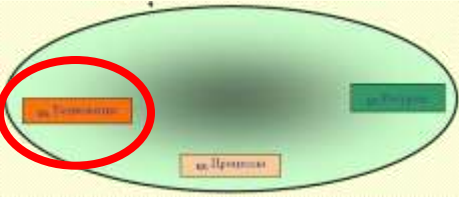


- **Анализ рынка / Идентификация требований Потребителя**
- **Ценовой Спрос / Предложение**
- **Заказы**
- **Продукция / Проектирование Процесса**
- **Верификация Продукции и Проектирования / Валидация**
- **Производство Продукции**
- **Доставка**
- **Оплата**
- **Услуги, сервис**
- **Обратная связь с потребителем**

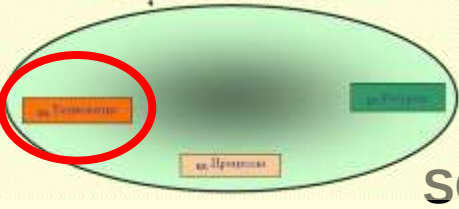


Процессы жизненного цикла продукции – основа построения цепочки добавленной ценности

Схема Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель



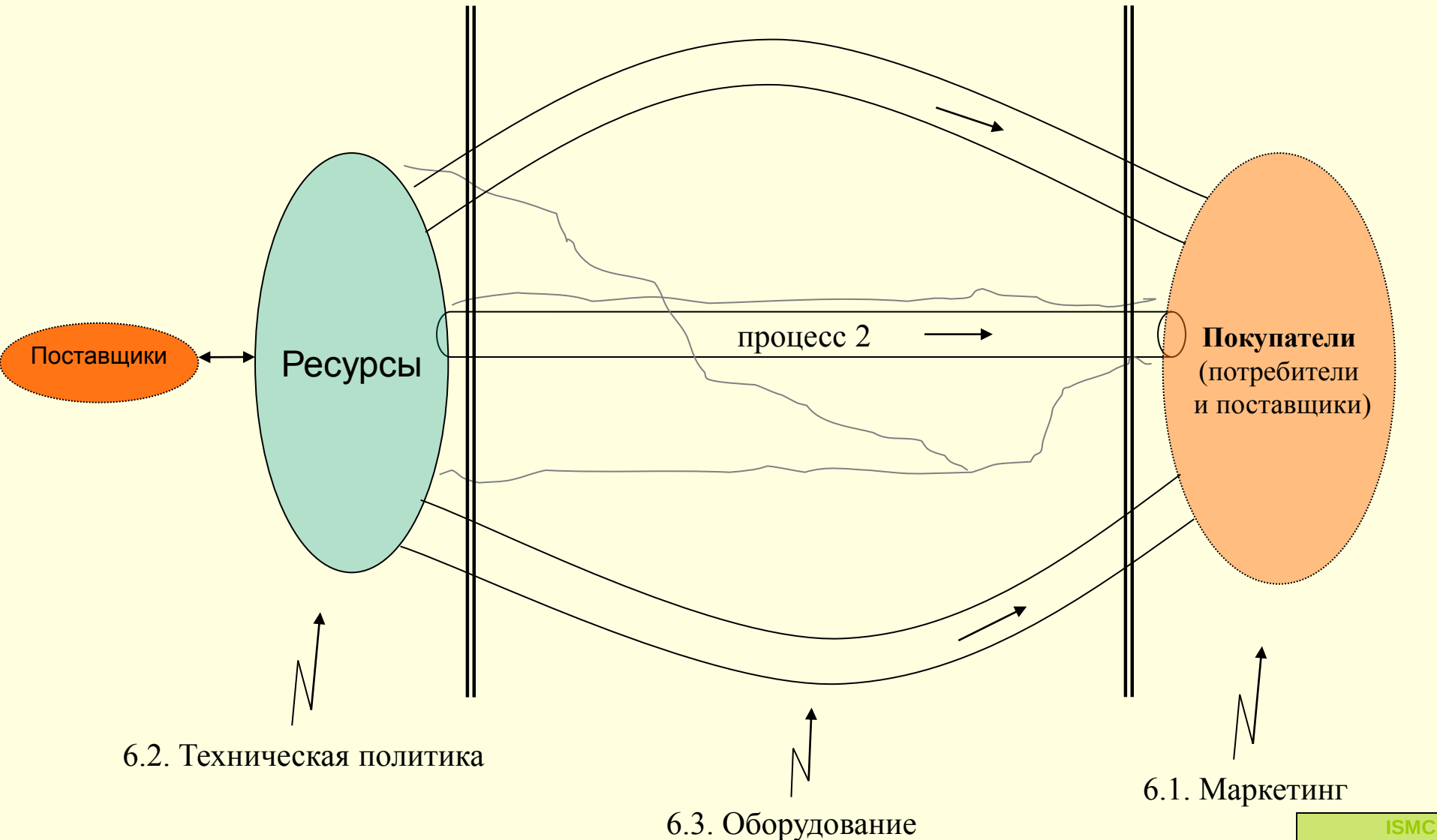
Зоны применения технологий



SCM

ERP

SRM



6.1. Маркетинг

6.3. Оборудование

6.2. Техническая политика



**Что это значит для Вас
???**

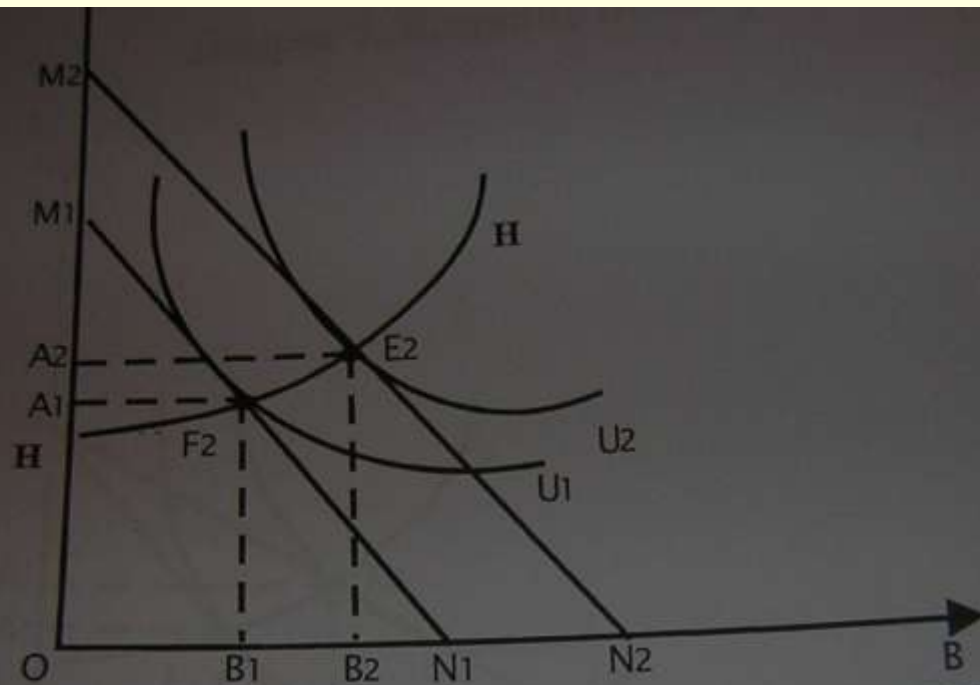


Рис. 12. Влияние на потребление изменения дохода индивида

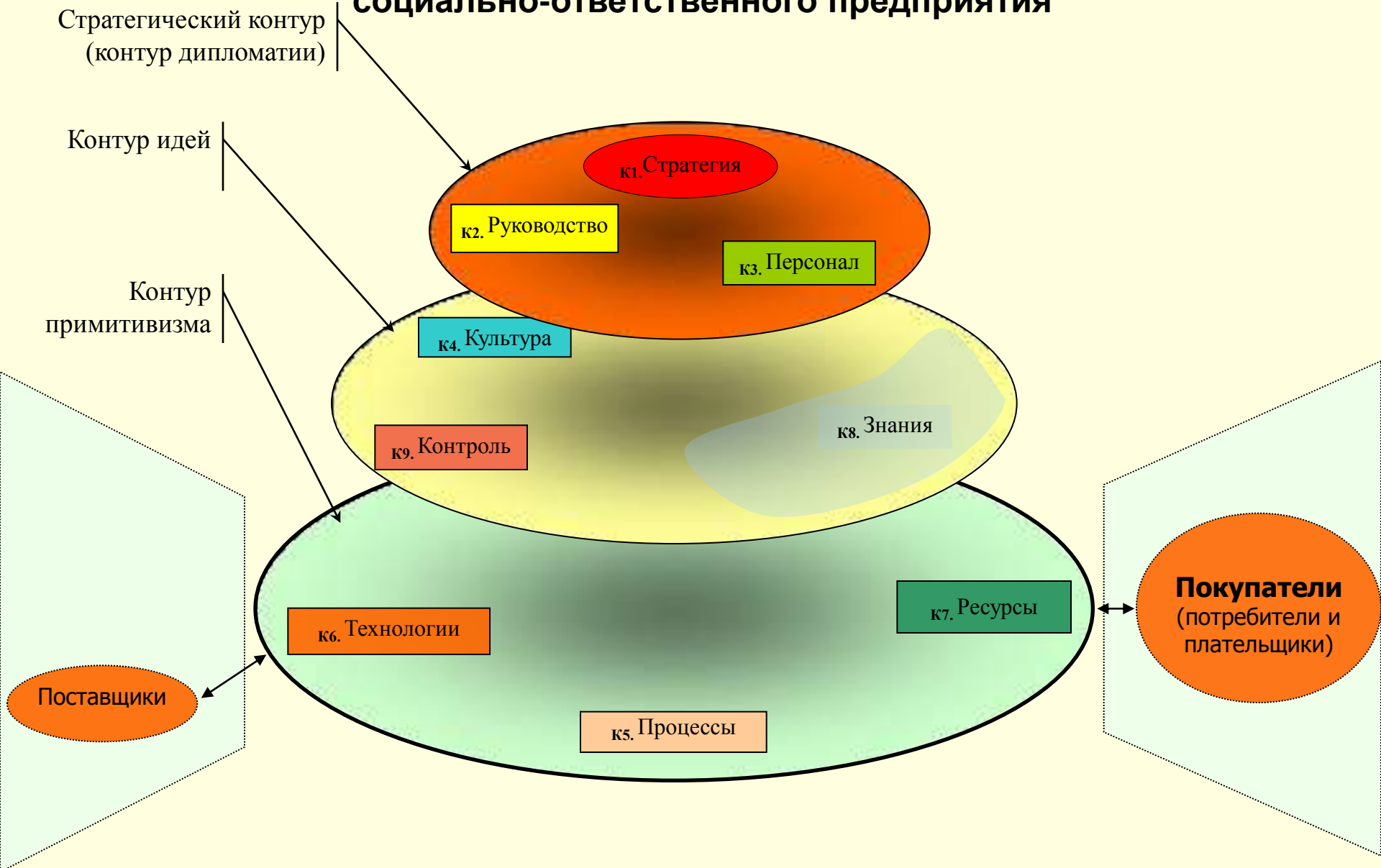
A, B — потребляемые блага;
 U_1, U_2 — кривые безразличия;
 M_1N_1 — бюджетная линия до повышения дохода;
 M_2N_2 — бюджетная линия после повышения дохода;
 E_1, E_2 — комбинации благ A и B , приносящие потребителю
 максимальную полезность до возрастания дохода и после;
 NN — линия «доход — потребление».



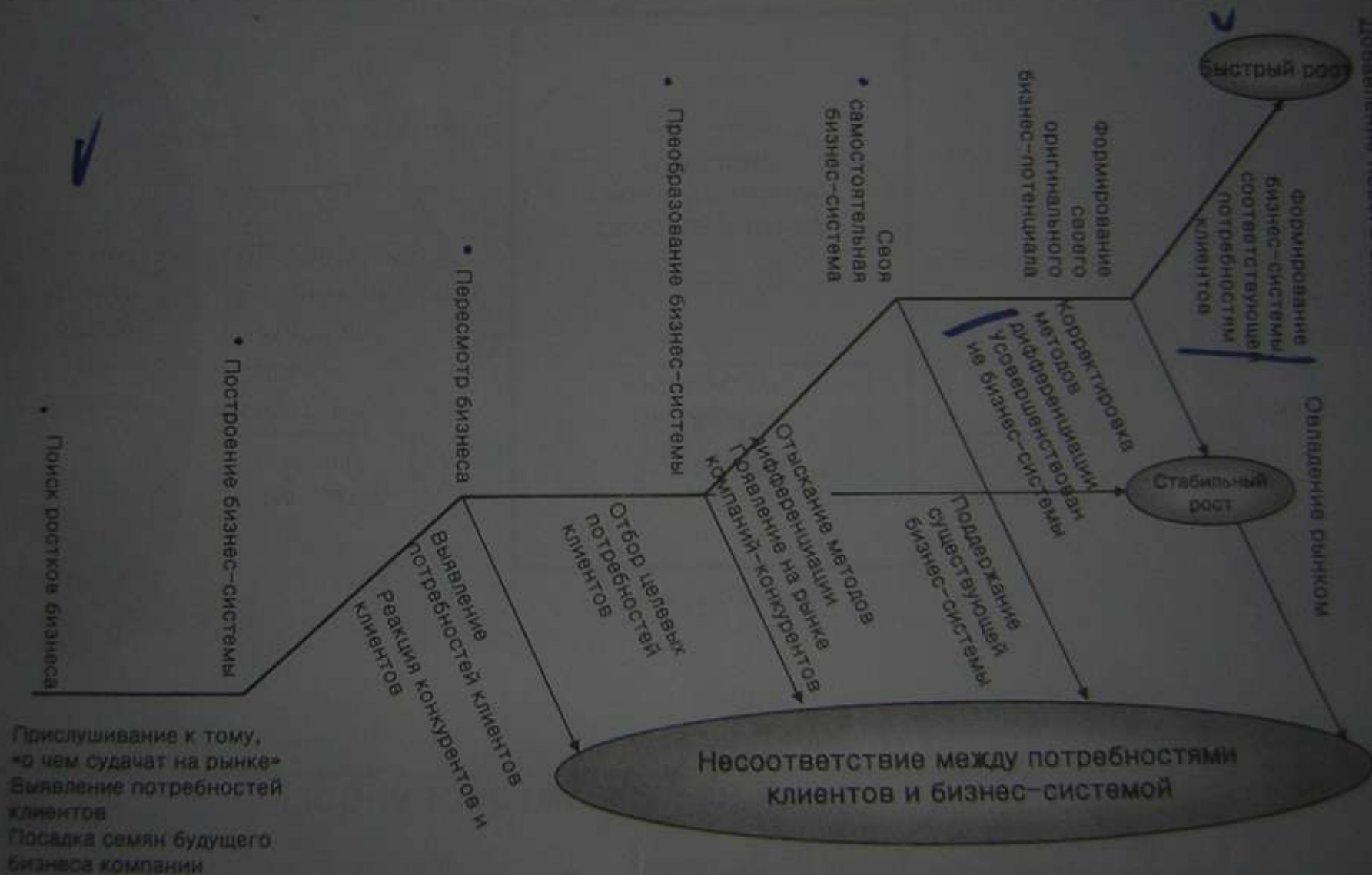
Рис 6. Создание карты знаний для измерения уровня корпоративного знания

Экономическая основа успеха

социально-ответственного предприятия



Процесс эволюции МСП

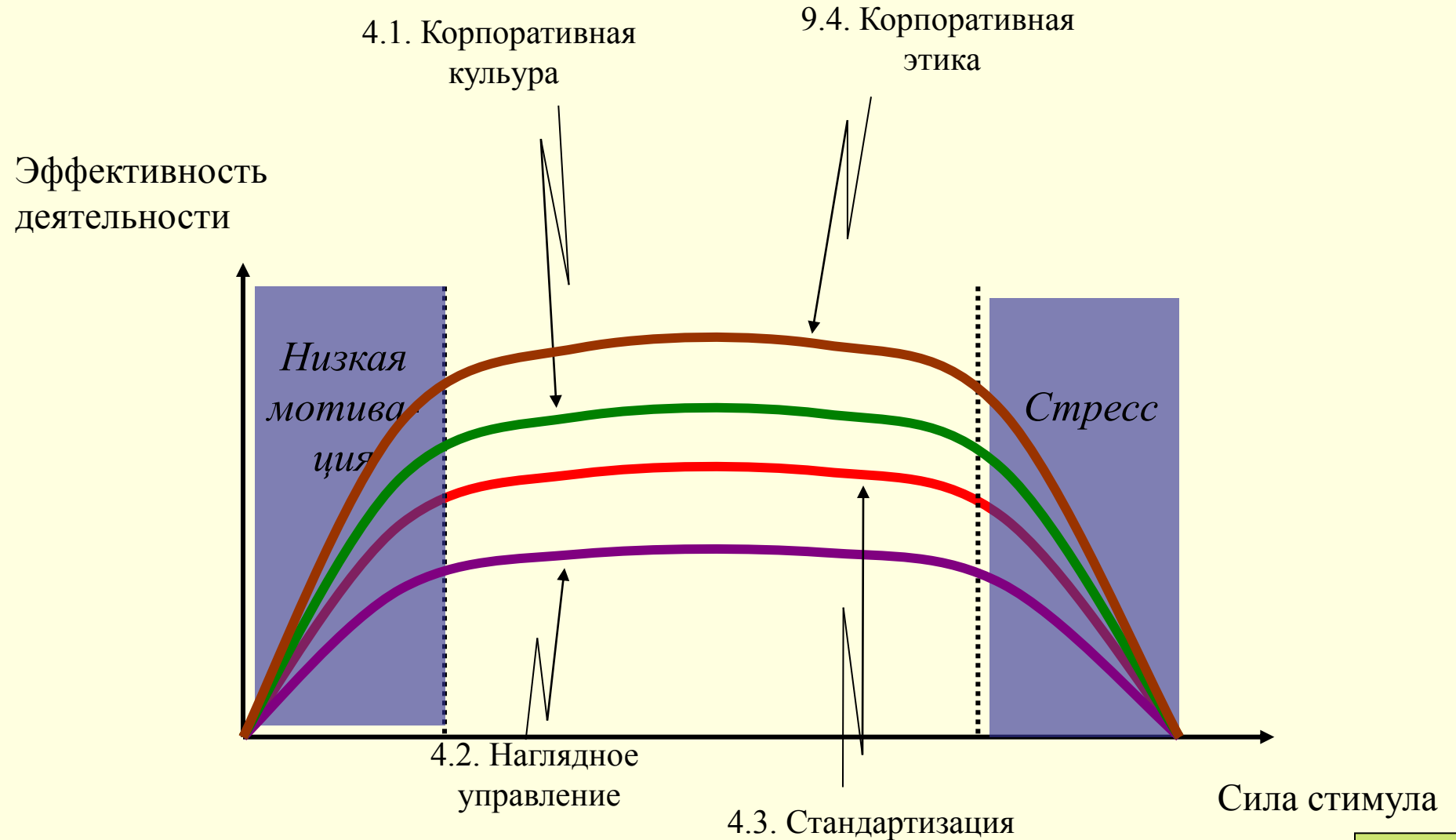


...которых можно строить стратегию позиционирования и форми
дистрибьюторскую сеть. Ниже представлены результаты данного опроса.

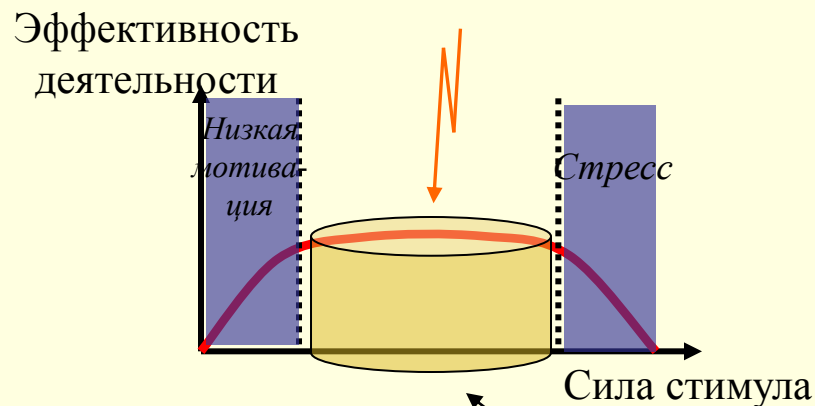
Профиль конкурентоспособности ЗАО "Плаза"



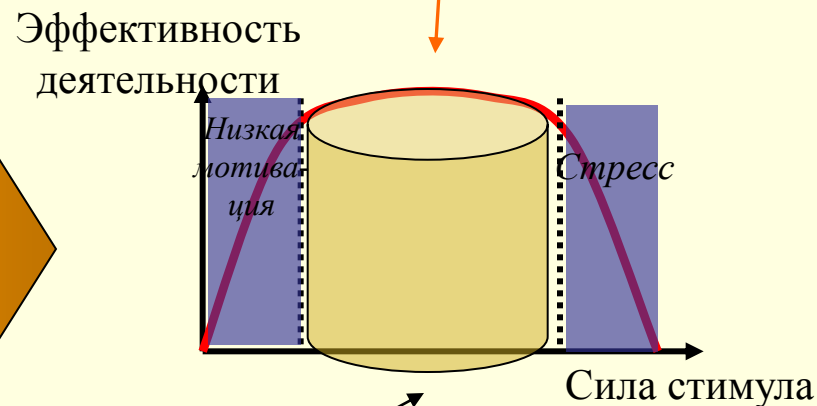
Механизмы культуры



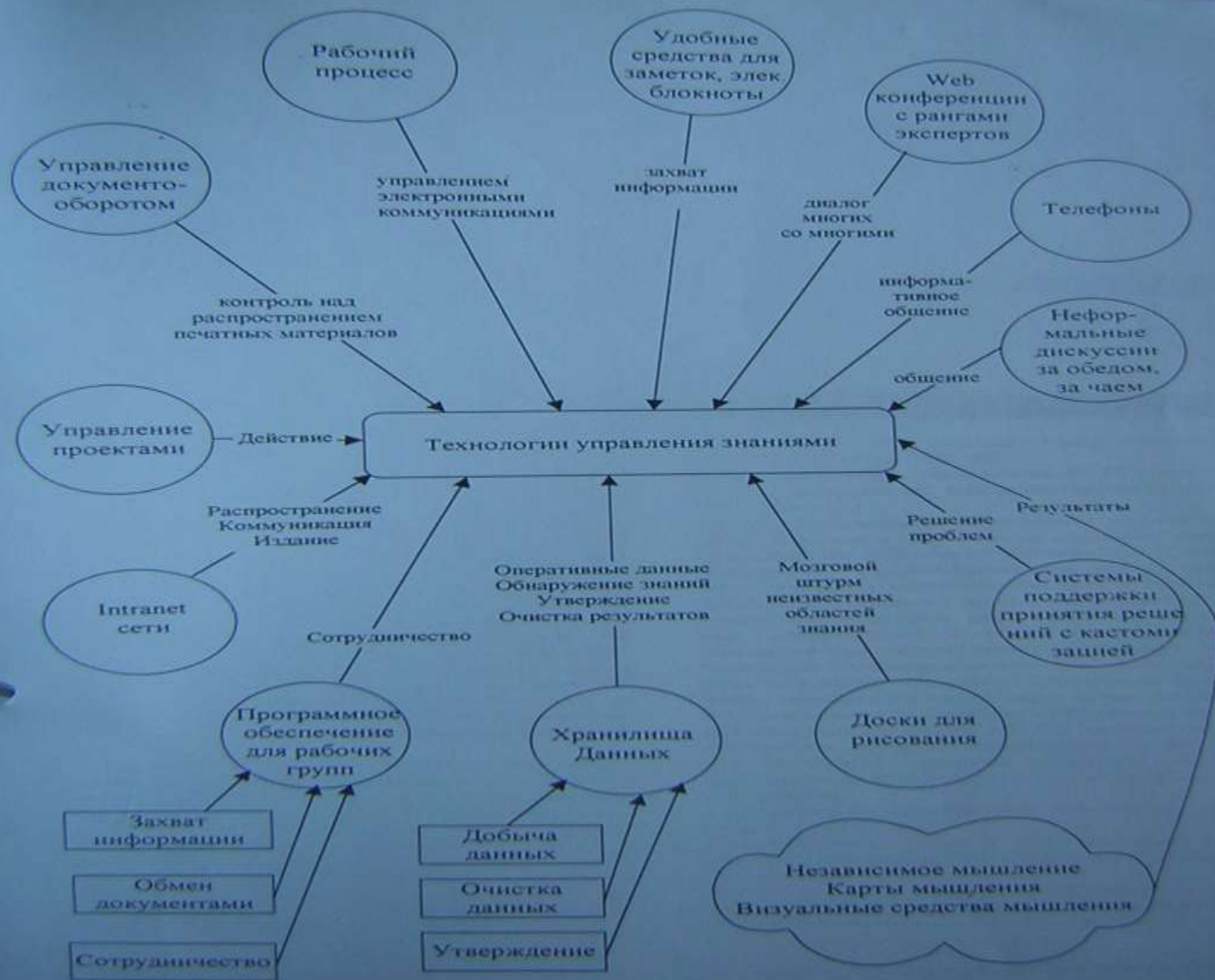
Знания компании **ДО** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры



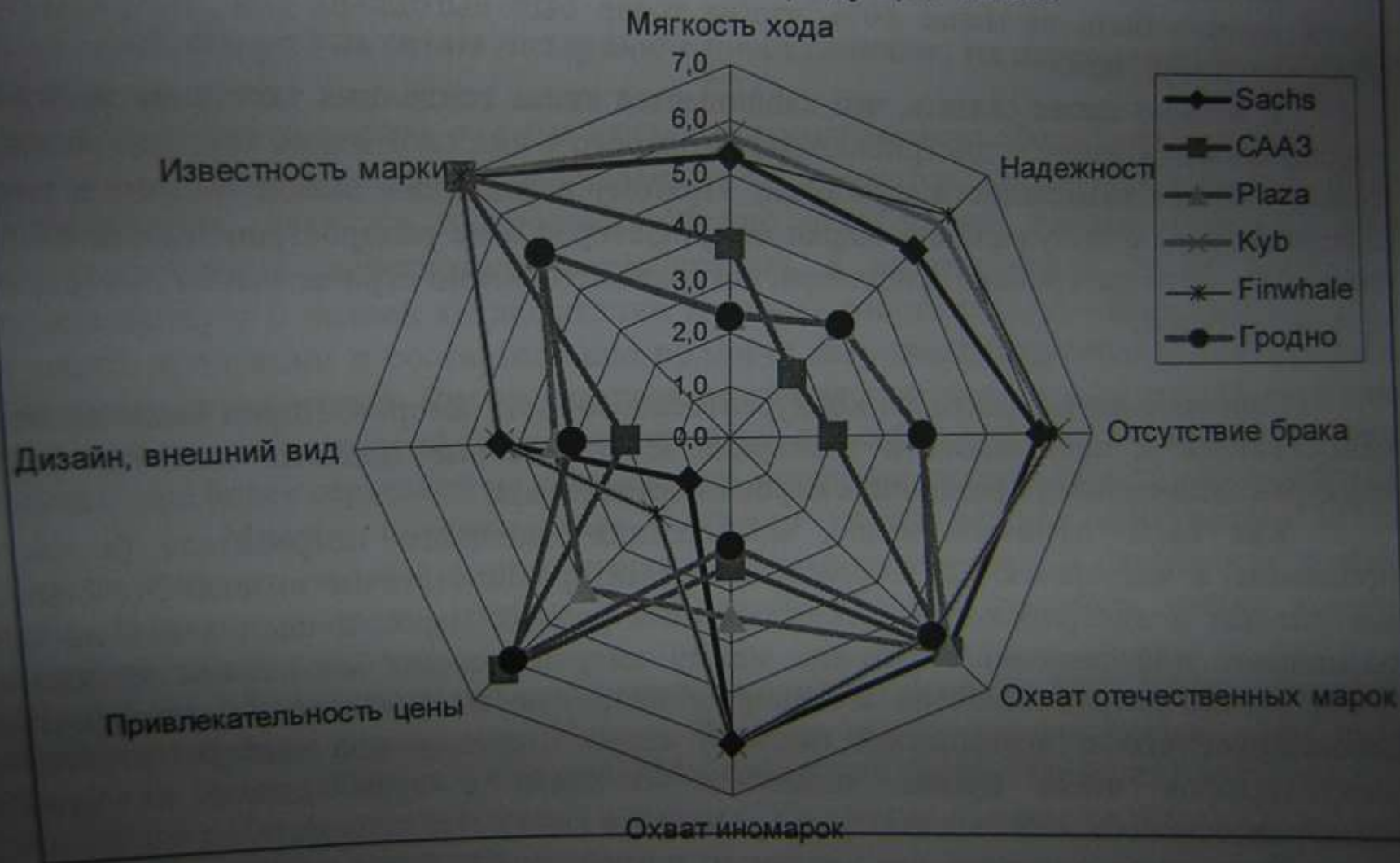
Знания компании **ПОСЛЕ** проведения мероприятий по упорядочению контроля и развитию корпоративной культуры



Знания компании должны быть зафиксированы на максимальном уровне



Конкурентоспособность продукции "Глаза"



...диаграммы показывает, что наиболее ровный профиль (это марка ...)



Автор: А.Ю. Прихач
Методология "9 Ключей
Бизнеса" www.ismc-spb.org

Учебный курс "Техническое обслуживание"

Ожидания клиентов

Программа обучения ТС1001010Н

Эффективная работа с клиентами

Программа обучения ТС1002006Н

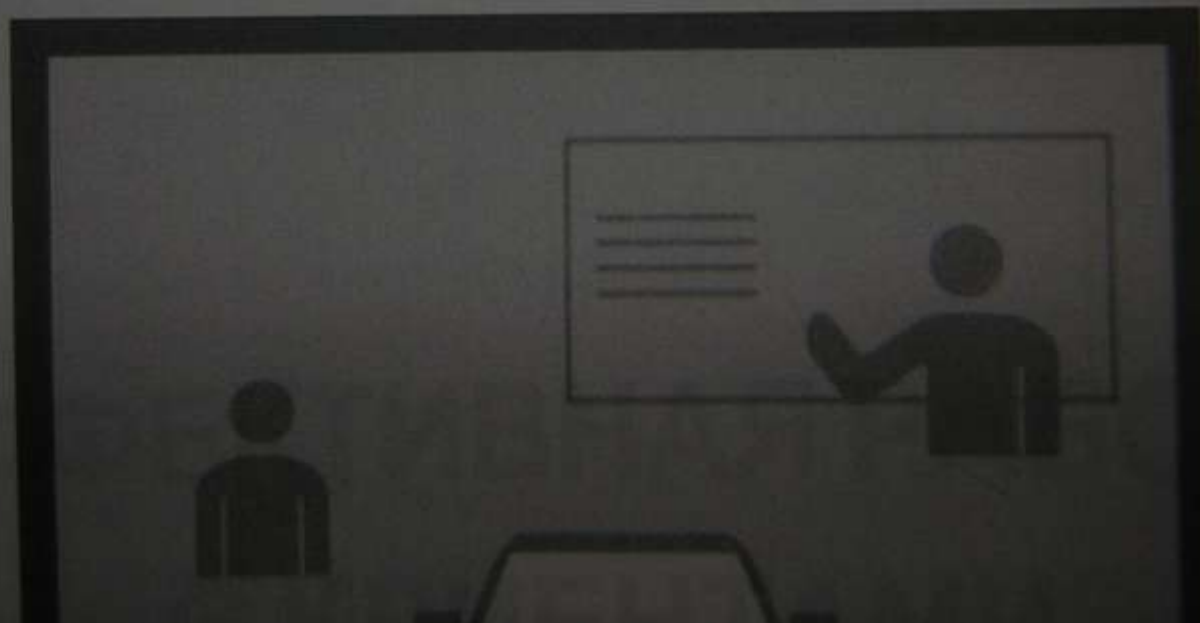


Таблица 1

Японский термин*	Значение термина	Содержание деятельности
Seiri	Организация	Удаление ненужного
Seiton	Аккуратность	Упорядочение размещения предметов
Seiso	Уборка	Очистка рабочего места
Seiketsu	Стандартизация	Стандартизация правил уборки, упорядочения и очистки
Shitsuke	Дисциплина	Формирование привычки соблюдать чистоту и порядок
* Каждое слово обозначает элемент деятельности по освоению правил поддержания организованного рабочего места.		

(2) Конкретизация продвижения принципов 5S

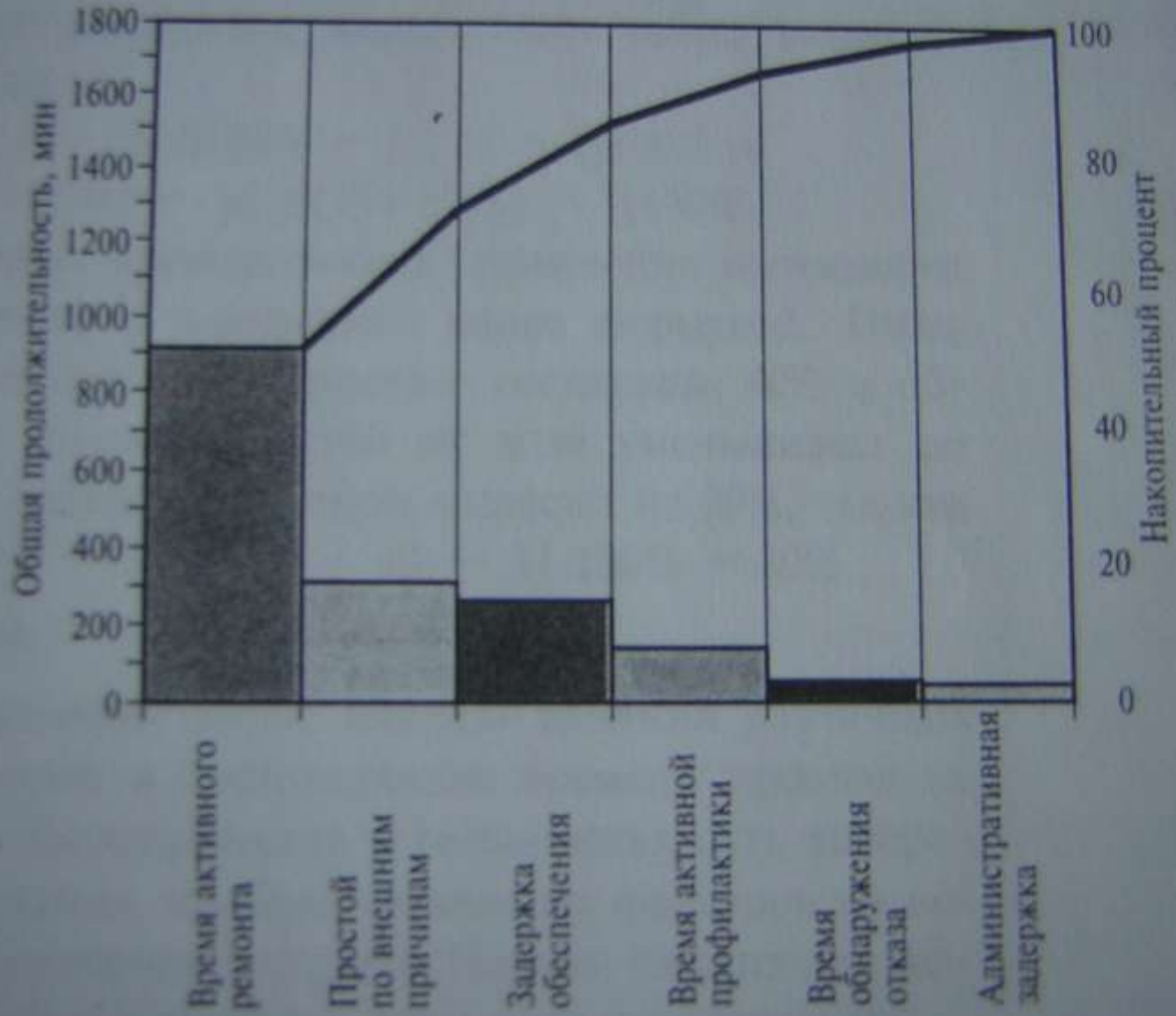
① Почему необходимы принципы 5S в качестве первого шага движения кайдзен?

Схема 2. Смысл 5S.

Смысл 5S	Определение	Примеры эффекта	
Порядок <i>Seiri</i>	Четкое разделение на нужное и ненужное, избавление от ненужного	- Снижение наличных ТМЗ - Эффективное использование пространства - Исключается потеря вещей - Исключается утечка масла, воздуха	Снижение себестоимости
Организованность <i>Seiton</i>	Расположение предметов в легкодоступном порядке так, чтобы любой человек смог найти нужное	- Исключаются потери, связанные с поиском нужного - Исключается небезопасное состояние	Повышение эффективности
Уборка <i>Seiso</i>	Тщательная уборка рабочего места и оборудования от мусора, пыли, сора	- Поддержание и повышение эксплуатационных качеств оборудования - Становится возможной очистка и техконтроль важных узлов оборудования	Снижение аварийности
Чистота <i>Seiketsu</i>	Поддерживается первыми тремя понятиями – порядок, организованность, уборка. Только тогда, когда обеспечены первые 3S и будет проведено полное воспитание, поддержание рабочего места в чистоте	- Улучшается атмосфера на рабочем месте - Исключаются причины возникновения пожаров и т.д.	Повышение качества
Воспитание <i>Sitsuke</i>	Воспитание привычки всегда точно выполнять установленные правила - Правила не нарушаются - Манеры поведения соблюдаются - На рабочем месте проявляется активность	- Сокращается невнимательность - Соблюдаются установленные правила - Улучшаются человеческие взаимоотношения	Гарантии безопасности и экологичности
			Повышаются амбиции

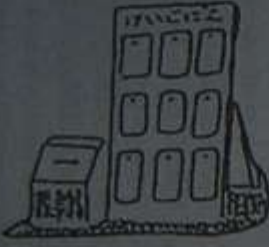
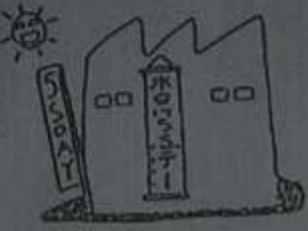
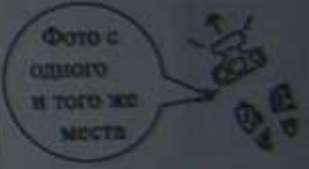
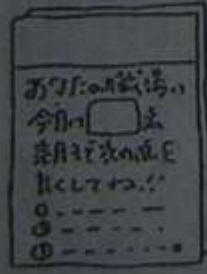
Для контроля - достигнуть состояния, когда действия не требуют контроля: установка правил

Стабильн в табл. 5 и 6 и на рис. 5.



Составляющие времени простоя

Схема 7. Пример требующихся инструментов для продвижения 5S.

Инструменты осещения происходящего	Новости 5S 	Плакат 5S 	Лозунги 5S 	Значок 5S 				
Инструменты продвижения	Конкурс идей 5S 	День 5S (Каждый понедельник в течение часа) 	Экскурсия 5S 	Фотографирование техконтроля <table data-bbox="1501 569 1868 628"><tr><td>1 мес</td><td>3 мес</td><td>6 мес</td><td>1 год</td></tr></table> 	1 мес	3 мес	6 мес	1 год
1 мес	3 мес	6 мес	1 год					
Инструменты оценки	Оценочный талон кайдзэн 	Осмотр начальством 	Проверочная ведомость 	Грамота лучшему участку 				

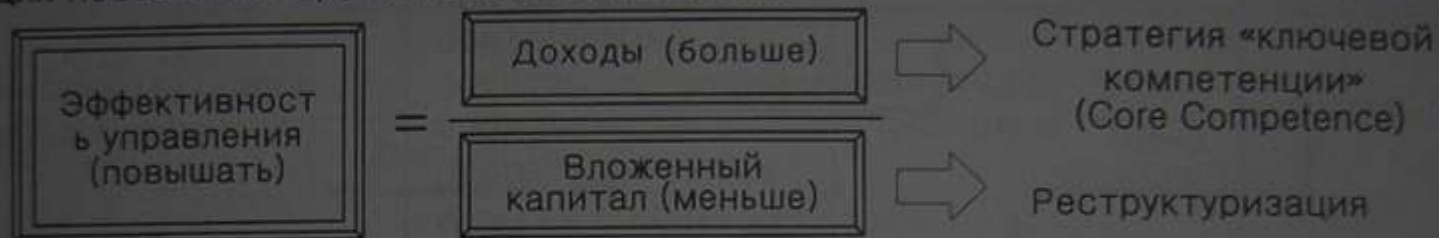
**Что это значит
???**

Стадия устойчивого развития бизнес-сообщества

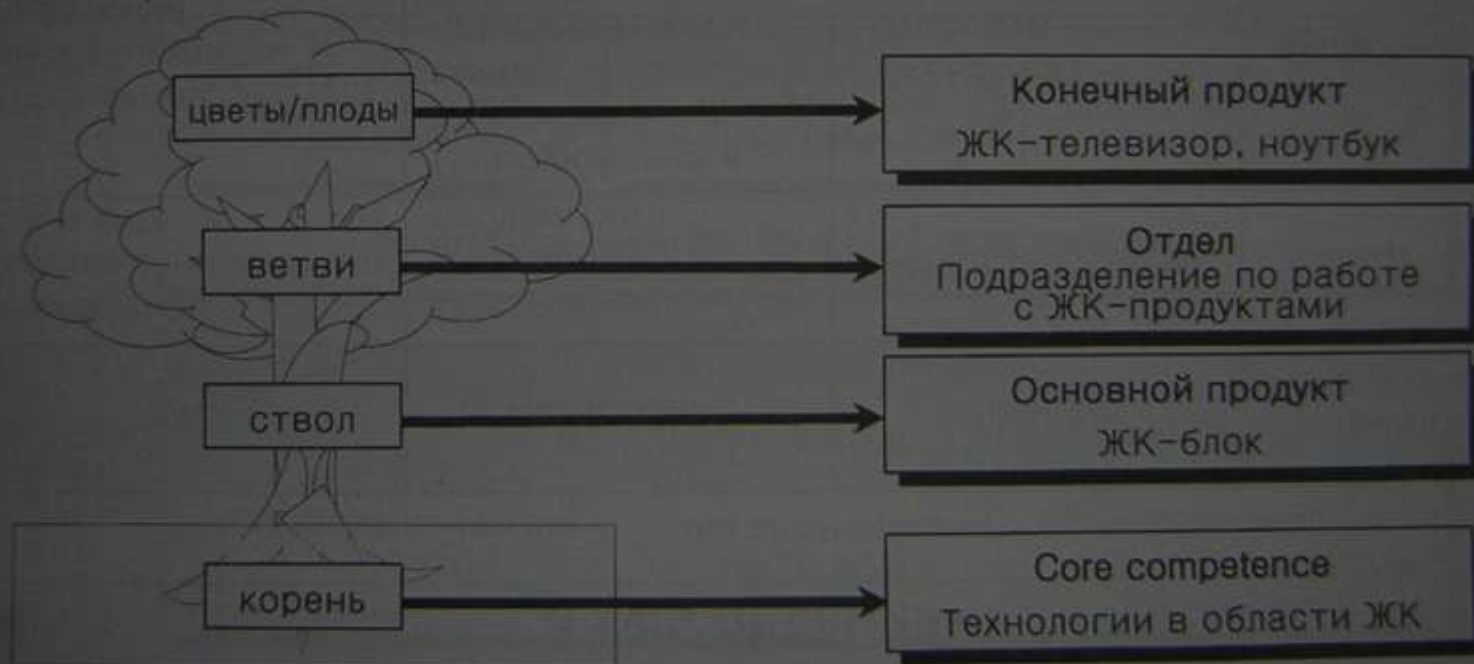


Концепция управления на основе ключевой компетенции (Core Competence)

■ Для повышения эффективности управления:



■ Core competence компании Sharp



На рис. 3.4 представлена конкурентная матрица, с помощью которой можно выявить «ключевых» конкурентов.

Высокий

Темп
роста
сбыта

Низкий
ММалая

Доля рынка



Сравнительная характеристика типов бизнес-сообществ

Параметр	БС1	БС2	БС3
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления на принципах КСО
Цель лидера бизнес – сообщества	Расширение рынка сбыта как за счет захвата новых территорий, так и за счет новых ниш	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию	1.Привлечение новых клиентов 2. Подготовка условий для продвижения продукции своих членов
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, желающие стать лидерами бизнеса и соблюдающие Кодекс КСО
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Повышение прибыльности бизнеса за счет улучшения качества собственного менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Обмен опытом
Основные форма работы КСО – корпоративная социальная ответственность по интересам	Аутсорсинг, внешние аудиты, пром-акции, клубы по интересам	Конференции, учебные лаборатории, клубы бенчмаркинга	Круглые столы, тематические программы развития, семинары, иерархические клубы

Should (следует сделать) Например, требуется снижение офисной стоимости. Для этого следует вполнину сократить расходы на ксерокопию.

Should

Would (хотелось бы делать). Например, есть много материалов, которые можно было бы не раздавать в бумажном виде. Хотелось бы не раздавать те материалы, от печати которых можно отказаться.

Цель кайдзен -
сократить количество
копий вполнину

Could

Could (можно сделать) Например, половину материалов можно не печатать. Это вполне реально.

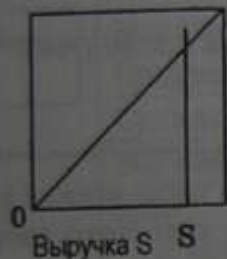
Would

Коэффициент снижения себестоимости (пример)



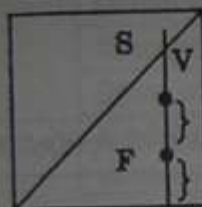
Начиная с 1999 ф.г. ежегодно происходит достижение целевых показателей, установленных с учетом целевых

Как начертить график точки безубыточности



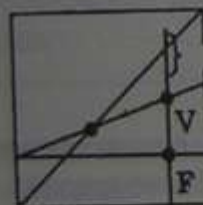
Этап 2

Начертить вертикальную линию продаж, как показано



Этап 3

Перем. расходы Нанесите пост. и перем. расходы, как показано
Пост. F и V F (Постоянные расходы) и V (Переменные расходы)



Этап 4

Сделайте линию пост. расходов горизонтально по



Сделано хорошо?

Контрольные пункты для снижения точки безубыточности

Перечислите пункты и отразите их в ежемесячных графиках.

- Стимулирование переговоров о заказах
- Повышение производства продукции для

Подсчитаем точку безубыточности

Отчет о прибыли и убытках (пример) Млн. иен

Обычные прибыль и расходы		Пост. расх.	Перемен. расх.
Выручка	1 600		
Себестоимость			
Сырье	430		430
Труд	360	120	240
Расходы	200	170	30
Расходы по сбыту	100	100	
Общие расходы	120	70	50
Проценты выплач	50	50	
Суммарные расходы	1 260	510	750
Оригинальная прибыль	340		

(Упражнение)

Начертить диаграмму ТБ согласно этапам, указанным слева.

• Формула ТБ

$$① \text{ Т.Б} = \frac{\text{Пост.расходы}}{\text{Перемен.расходы}} \cdot \frac{\text{Т.Б выручки}}{1 - \text{Перемен.расходы} / \text{Сбыт}}$$

② Выручка, необходимая для получения намеченной прибыли =

$$\frac{\text{Пост.расходы} + \text{Намечен.прибыль}}{1 - \frac{\text{Перемен.расходы}}{\text{Сбыт}}}$$

(9) Визуальный контроль для повышения уровня контроля себестоимости



Контроль себестоимости

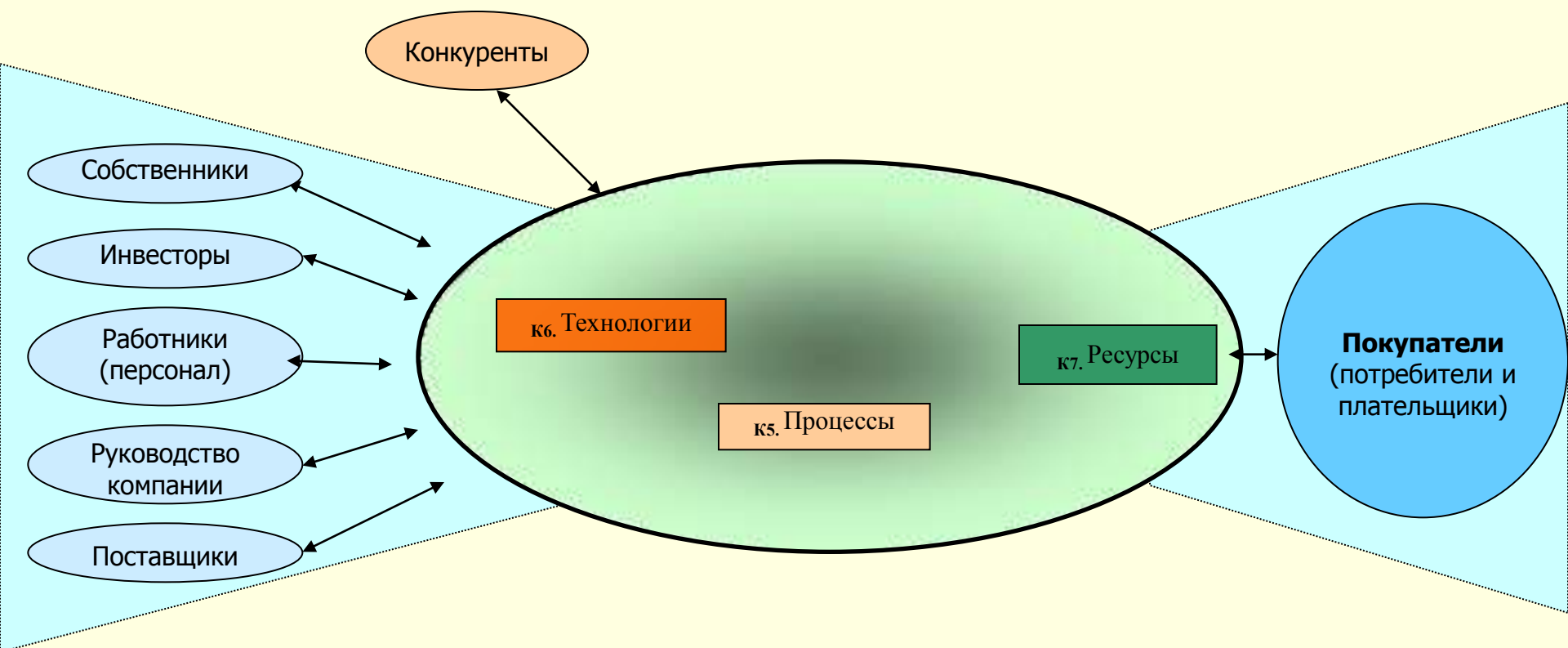
© Контроль себестоимости

1. Доска деталей... Демонстрация деталей собственной компании и другой компании
2. Доска показа цен деталей... Лучше, если будет показана себестоимость в цене
3. Показ отходов... Утилизация отходов
4. Показ допусков стружки... Минимизация допусков стружки
5. Показ рабочего времени важного станка... Показ требуемой ежедневной выработки и операционного времени станка

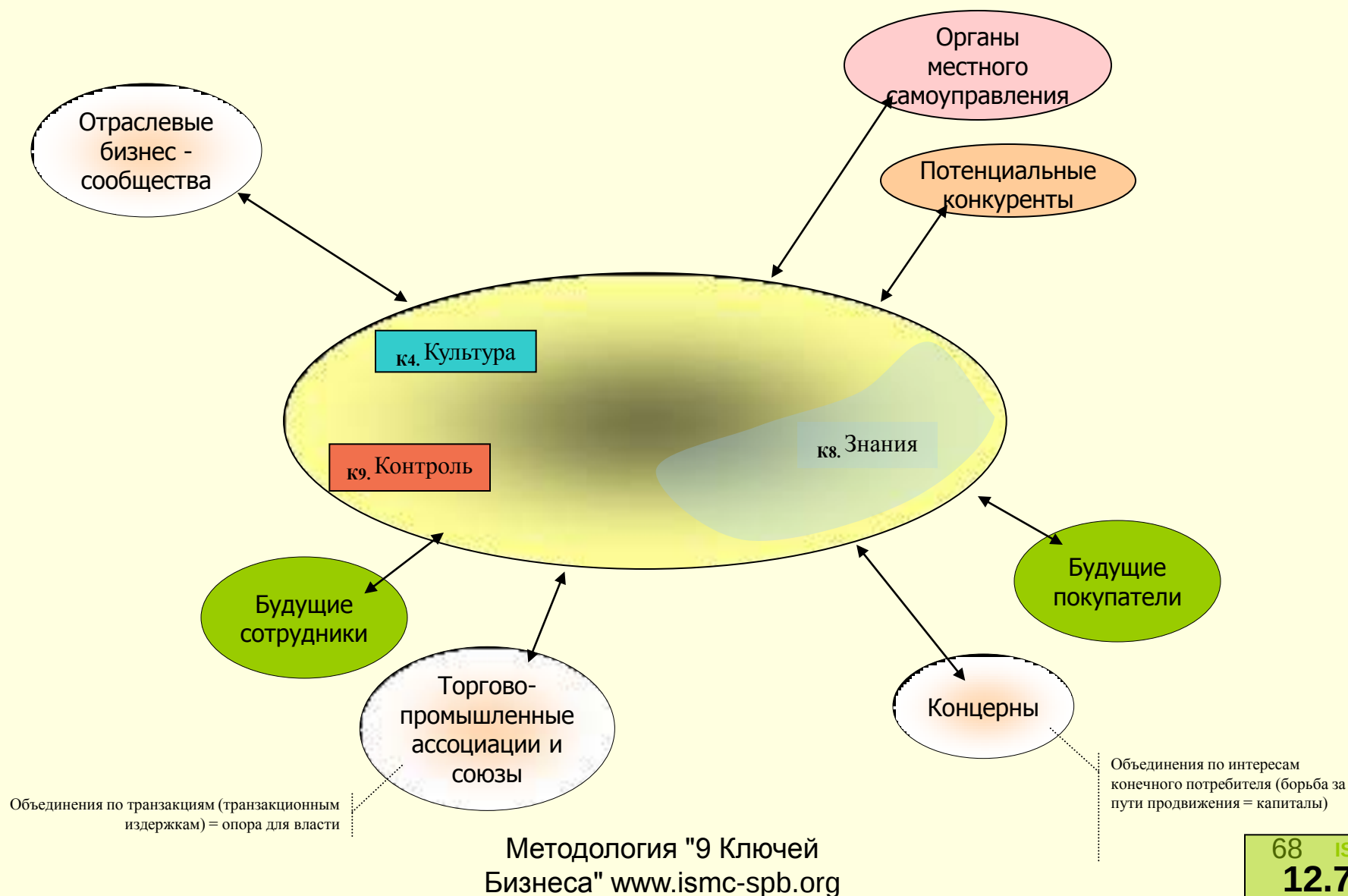
Как этого достичь
???



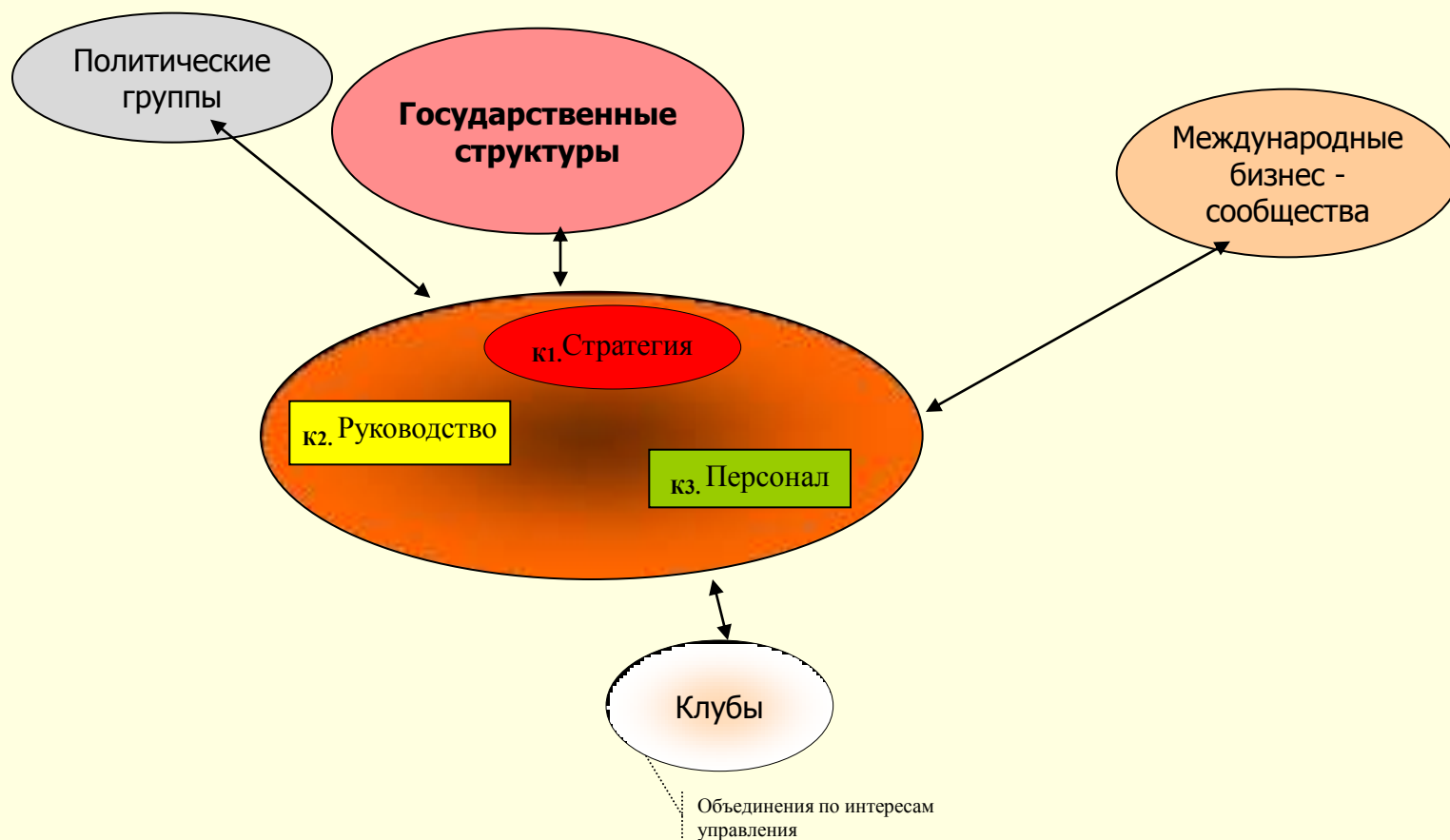
Стекхолдеры контура примитивизма



Стекхолдеры контура идей

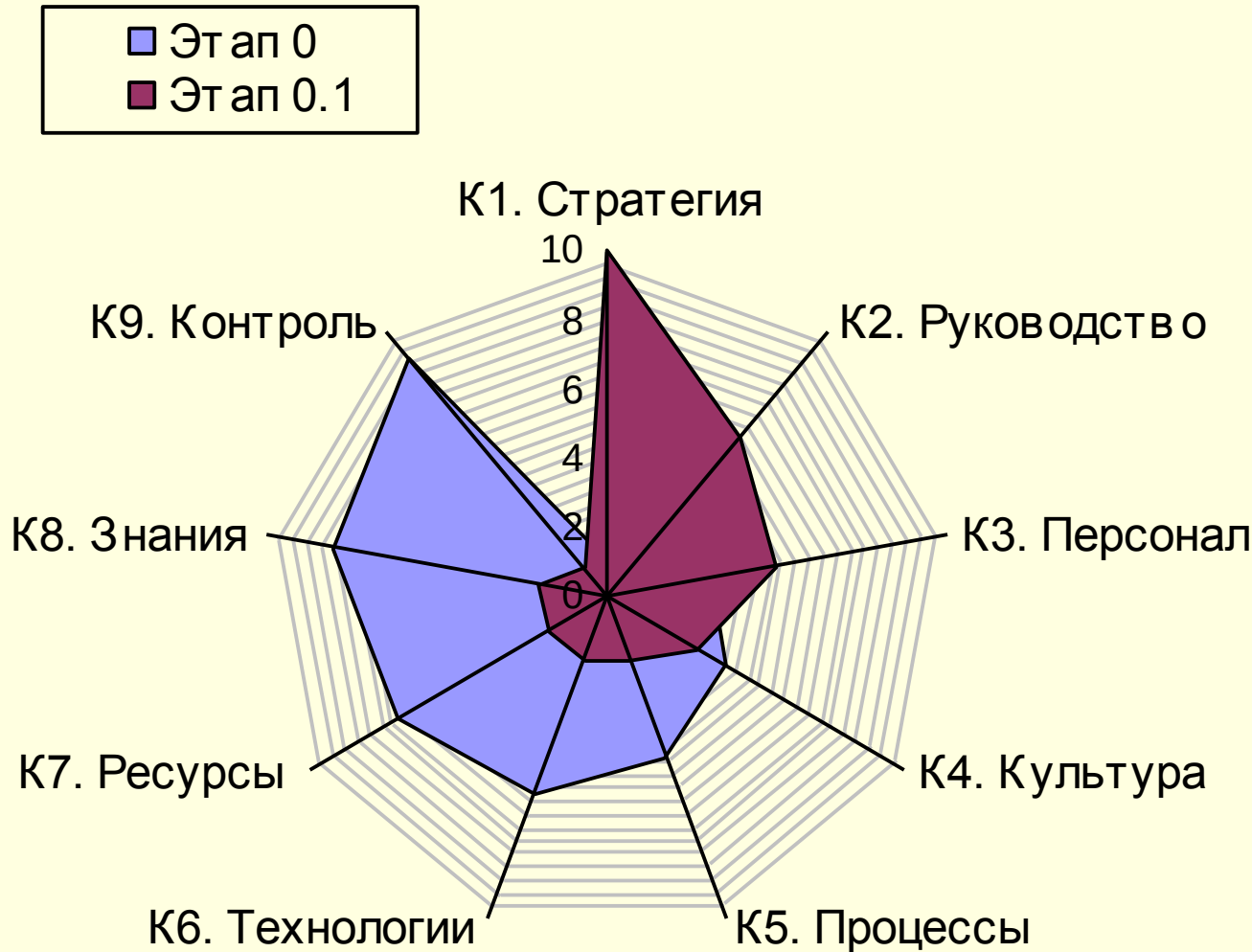


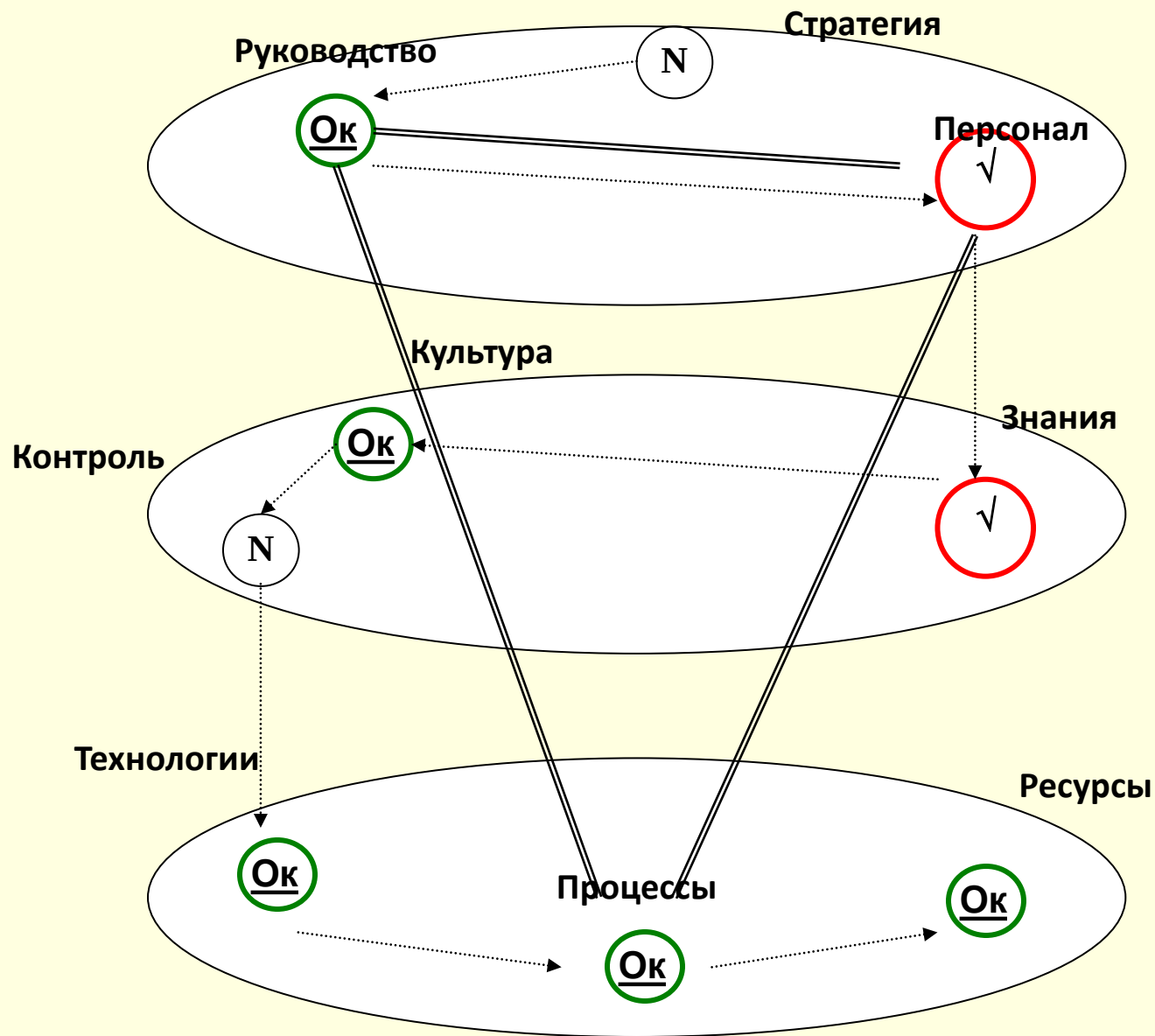
Стекхолдеры контура дипломатии



**С чего начать
???**

Система оценки сбалансированности менеджмента компании

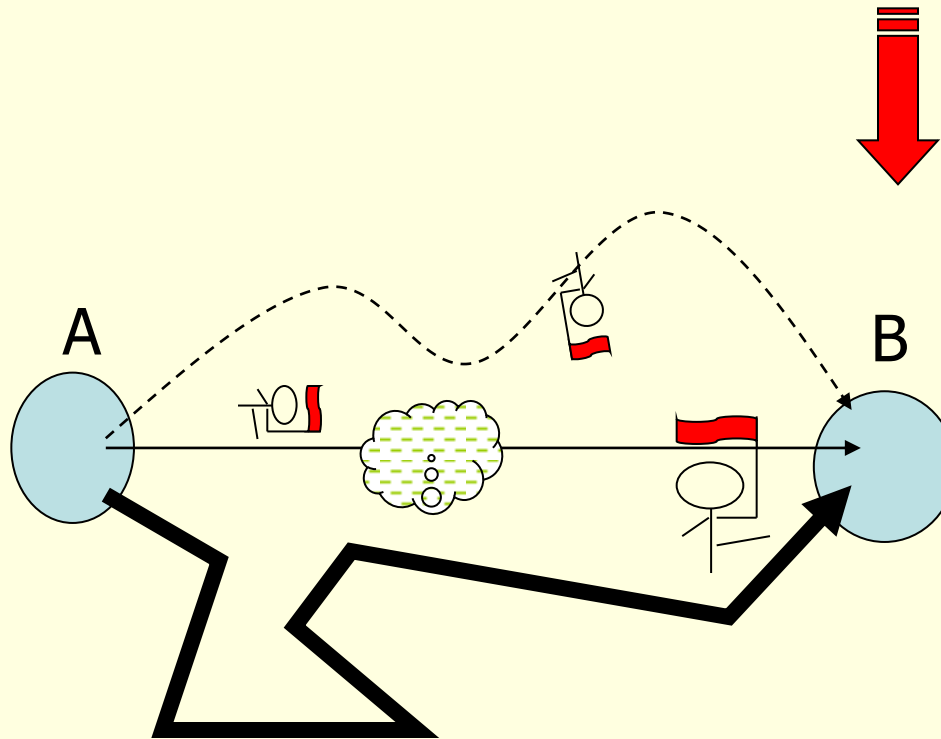




Выводы:

1. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью объединяться для приобретения дополнительных конкурентных преимуществ посредством сокращения потерь, ускорения освоения новой продукции и наилучшего удовлетворения потребностей своих клиентов.
2. Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение **как единое целое**, следовательно в концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.
3. Только взаимное увязывание интересов и возможностей участников бизнес-сообществ на основе принципов корпоративной социальной ответственности и **сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 Ключей Бизнеса»** позволяет им добиться высоких экономических показателей в долгосрочном периоде. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет всем предприятиям – его членам- планомерно улучшать свою работу.
4. То предприятие, которое лидирует в бизнес-сообществе только тогда добьется высокого и стабильного результата, **когда сможет поднять уровень всех участников сообщества** до своего уровня. Надо помнить, что развитие бизнес-сообществ определяется, прежде всего, **сменой преобладающих типов взаимодействия и взаимоотношений между её членами** по мере развития их системы управления. И чем выше уровень менеджмента и социальной ответственности участников бизнес-сообщества, тем большую выгоду от взаимоотношений получают как они сами, так и конечный потребитель.

Как выбрать ПРАВИЛЬНЫЙ КУРС к выбранным целям?



Что надо делать Вам
???



Институт стратегического управления
социальными системами



**Международное общество
менеджеров и руководителей
социально-ответственного бизнеса**



WWW.ISMSS.RU

**193060, Санкт-Петербург, СМОЛЬНЫЙ,
6 подъезд, офис 355**



Институт стратегического управления
социальными системами



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ



Виноградова
Ольги Владимировна



Яковлев
Александр Викторович



Пиотровская
Елена Маркеловна



Игнатьев
Юрий Алексеевич



Бойцов
Андрей Александрович