

Практические рекомендации

Проекты развития. С чего начать в 2013 году?

Опыт нашей работы в российских условиях помог четко определить подходы и основные направления проектов развития производственных систем. В статье приведена условная классификация предприятий, в соответствии с которой приведены рекомендации с чего начать в 2013 году. Данная статья является логическим продолжением начатых публикаций по теме «Практика TPS». Подготовительный этап и первые шаги описаны в статье «Практические рекомендации. Начало проекта TPS».

«Пока гром не грянет, мужик не перекрестится!» - всего лишь пословица, о которой знаю все. И, к большому сожалению, именно эта пословица стала постулатом большинства руководителей производственных компаний в России. Остановимся более подробно на постулате «Пока гром не грянет...». По определению управленческая деятельность, это работа в условия неопределенности или хаоса. Многие руководители, понимая это, руководствуются следующим принципом «в мутной воде – крупная рыбка водится» и самое интересное, что иногда получается поймать эту крупную рыбку! Но это все временно, т.к. данный подход работает только в условия рыночного вакуума, когда на рынке кроме вас нет ни кого. Чтобы изменить ситуацию нужно использовать новые подходы, новые технологии и самое главное научиться управлять ситуацией. Я говорю о том, что, зная, где вы упадете, обязательно в место падения подстелите соломки.

«Соломка»

Создайте управляемый кризис! Если мы не управляем кризисом, тогда он управляет нами. По данным Высшего арбитражного суда России из 30 тыс. случаев банкротств только 20 предприятий смогли восстановить свою платежеспособность. По данным Российского комитета статистики треть предприятий закончили 2011 год с убытками. Будет ли рост предприятий, которые разорились? Рост в 2010 году по отношению к 2009 составил 3,5% (источник <http://www.creditreform-rus.ru>). Цитата: «По итогам первого полугодия 2012 года процедуру банкротства прошло 4791 юридических лиц, что на 8% меньше, чем за тот же период 2011 года» (источник: <http://finam.fm>). В 2012 году наблюдается спад, который значительно увеличится в период активного выхода на российский рынок иностранных компаний, что, кстати, активно поддерживается руководством страны в рамках программ привлечения иностранных инвестиций в регионы России. Мы, конечно, можем бояться мирового кризиса, но кризис «районного» масштаба будет бить больнее! Как создать управляемый кризис в отдельно взятой компании?

Обратимся к условной классификации российских предприятий:

1. Ваша компания уже находится в кризисе (критерий один – нехватка оборотных средств и отсутствие достаточного резервного денежного фонда) – **кризисное предприятие**. Вы близки к банкротству и искусственно создавать кризис не надо! В этом случае вам необходимо провести диагностику своего предприятия и ввести антикризисное управление.
2. Ваша компания работает в «нуль» или близко к нему – **стагнирующее предприятие**. Стагнация (от лат. stagno — делаю неподвижным, останавливаю; лат. stagnum — стоячая вода). Вы превращаетесь в болото! Начните с определения и формулирования стратегической цели компании. Разверните стратегическую цель до уровня целей подразделения (для первого этапа этого достаточно). Создайте искусственный кризис – встряхнитесь! Начните проекты, связанные с активизацией потенциала сотрудников компании на всех уровнях.

3. **Ферма по разведению офисного планктона.** Предприятие прибыльно, но соотношение офисных сотрудников к производственному персоналу выше следующего показателя – *на одного производственного рабочего приходится 0,5 человека, работающего в офисе.* Скоро грянет гром, пора креститься! Срочно нужна оптимизация офисного персонала, начинайте развивать проекты наставничества на рабочем месте и развития лидерства на всех уровнях управления.
4. **Шоколадки.** У предприятия много прибыли, всё и все в «шоколаде». Используйте предоставившуюся возможность! Успех дважды не стучит в одну и ту же дверь – помните об этом. Для данного предприятия очень важным станет внедрение принципов и технологий TPS. Цель - повышение конкурентоспособности предприятия на всех направлениях: сокращение времени производственного цикла и повышение гибкости реагирования на спрос; разработка продукта, востребованного конечным потребителем; формирование товаропроводящих цепочек.

Кризисное предприятие

Самый первый шаг – это диагностика всех ваших деловых процессов. Ниже приведены основные блоки, на которые необходимо обратить внимание и какие вопросы требуют тщательного изучения.

№ п/п	Диагностические блоки	Ответственные исполнители	Обсуждаемые вопросы
1.	Постановка целей руководством предприятия	Руководство предприятия, Консультант по TPS	Цели и задачи проведения диагностики, на основе которых будет составлен план развития предприятия по следующим возможным направлениям: <ul style="list-style-type: none"> • Операционное развитие предприятия; • Развитие производственной системы; • Повышение качества выпускаемой продукции; • Эффективная модернизация оборудования; • Снижение себестоимости продукции; • Повышение производительности труда и др.
2.	Оценка блока «Процессы», в части материальный поток при производстве изделия	Руководство предприятия, Консультант по TPS, руководители производственных подразделений, мастера, рабочие	<ul style="list-style-type: none"> • Составление карты и схем потока создания потребительской ценности текущего состояния «как есть». Расчет коэффициентов эффективности потока и процессов. Выявление «узких» мест. • Составление карт процессов, являющиеся «узкими» местами (Круг Оно). Расчет коэффициента производительности процессов. • Оценка семи основных видов потерь.
3.	Оценка блока «Процессы», в части информационный	Руководство предприятия,	<ul style="list-style-type: none"> • Составление и анализ потерь в информационных потоках.

	поток при производстве изделия	Консультант по TPS, руководители производственных подразделений, программисты	<ul style="list-style-type: none"> • Соотнесение карт материальных и информационных потоков.
4.	Оценка блока «Эффективность использования оборудования» (ОЕЕ – КОЭ)	Руководство предприятия, Консультант по TPS, руководители производственных подразделений, технические и ремонтные службы	<ul style="list-style-type: none"> • Выявление и анализ 16 видов потерь в ТРМ. • Расчет коэффициента эффективности использования оборудования КОЭ (для наиболее критичного оборудования) с использованием показателей: готовности, производительности и качества выпускаемой продукции.
5.	Оценка блока «Проектирование и разработка продуктов и услуг на основе нужд и ожиданий потребителей»	Руководство предприятия, Консультант по TPS, отдел маркетинга и продаж, конструкторско-технологический отдел, отдел подготовки производства	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ и выявление потерь от момента разработки идеи нового продукта до серийного производства. • Оценка соответствия схем деловых процессов, существующих на предприятии, системе «Развертывание функций качества».

Обратите внимание! Прежде чем начинать диагностику вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Будете ли вы проводить диагностику самостоятельно или с привлечением внешних консультантов?
2. Четко ли вы понимаете цели, которых хотите достичь с помощью диагностики?
3. Хорошо ли вам понятна методология проведения диагностики? Сможете ли вы с помощью предлагаемой методики достичь поставленных целей?
4. Вы действительно хотите изменений и готовы на самые непопулярные действия?
5. Ваша голова освобождена от правил и принципов действовавших ранее (отсутствие парадигм)? Они все равно не работают!
6. Готовы ли вы противопоставить личные амбиции и личную выгоду всех сотрудников преимуществам для компании?
7. Доверяете ли вы своим сотрудникам? Кому вы готовы делегировать значительные полномочия?

Отвечать на вопросы нужно откровенно и максимально приближено к тем условиям, в которых вы находитесь на данный момент. Если хоть на один вопрос вы не можете ответить положительно и конкретно – продолжайте думать и находить возможности.

После проведения диагностики вам необходимо сделать следующее:

1. Сформулировать и согласовать с исполнителями цели и задачи изменений.
2. Сформировать команду лидеров для проведения изменений.
3. Подготовить подробный план мероприятий и систему мониторинга достижения целевых показателей.
4. Проводить изменения на принципах и по методологии РМІ в управлении проектами.

Стагнирующее предприятие

Начните с простого – сформулируйте стратегическую цель компании на один год. Например, на 2013. Лучший подход – это метод SMART. Ниже приведена форма, которую мы постоянно используем в проектах. Она подходит для формулирования цели любого уровня: проекта, компании, подразделения, личной. Методика использования приведенной формы:

- Первые две строки помогают понять, что цель должна состоять из 5 частей (это обязательно). Внимательно прочитайте слова и фразы, приведенные в качестве критериев.
- В блоке «Варианты по частям» напишите по три фразы, отражающих ваше понимание тех результатов, которых вы хотите достичь.
- У вас получилось 15 вариантов. Вы молодцы! Теперь из каждого блока выберите самый важный, самый значимый по вашему мнению вариант. Иногда, для развития творческого подхода, можно использовать все 15 вариантов для формулировки вариантов целей – при условии, что у вас на этом есть время и желание.
- В блоке «Варианты формулировки цели» вам необходимо сделать следующие действия:
 - Сформулируйте 3 варианта целей, они должны отличаться друг от друга.
 - Из этих трёх вариантов выберите наиболее значимую цель для вашей компании.
 - Внесите в нее дополнения, при необходимости.
 - В последнем – пятом варианте – сформулируйте ее так, чтобы было понятно всем руководителям высшего и среднего управленческого уровня. Что такое «понятно» - руководитель может объяснить основные целевые показатели, рассказать какими способами и ресурсами он сможет достичь поставленных показателей, а главное сможет объяснить своим подчиненным, что от них требуется для достижения общих результатов на уровне компании.
- Пятый вариант, является окончательным вариантом. Цифры, указанные в окончательном варианте должны быть труднодостижимыми, но реальными за указанный период!

Specific, significant	Measurable, meaningful, motivational	Agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented	Realistic, relevant, reasonable, rewarding, result-oriented	Time-based, timely, tangible, track able
конкретные, важные	измеримые, значимые, мотивационные	согласованы, достижимы, выполнимы, приемлемы, ориентированы на конкретные действия	реалистичные, актуальные, разумные, поощряемые, ориентированные на конкретный результат	ограниченные во времени, своевременные, осязаемые, отслеживаемые
Варианты по частям				
1.	1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.	3.

Варианты формулировки цели				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Окончательный вариант для развертывания стратегии				

Дальнейшие свои действия вы производите в соответствии с утвержденной целью на год и принятыми деловыми процессами в вашей компании.

Ферма по разведению офисного планктона

В этой компании огромный потенциал, при условии, что сотрудники всё ещё способны работать и творить.

В нашей компании нет специалистов по оптимизации персонала, в связи с этим рекомендую вам обратиться к соответствующим компаниям и их методикам. Больше добавить нечего.

Шоколадки

Интересные компании. Перед такими компаниями открыты самые просторные горизонты и огромная масса не реализованных возможностей. Алгоритм действий должен быть следующим:

1. Проведите маркетинговые исследования, которые должны ответить на вопрос – почему вы успешны или почему успешен ваш продукт? Здесь очень важно исследовать мнение именно конечного потребителя о вашем продукте, в противном случае вы останетесь при своём мнении.

2. Соберите все высказанные и невысказанные требования конечного потребителя к вашей продукции. И начните активно осваивать и внедрять систему «Развертывание функций качества».
3. Продолжайте исследовать потребности ваших клиентов. Ищите новые рыночные ниши.
4. Создавайте контролируемые товаропроводящие цепочки. Почему-то в России принято считать, что лучший клиент – это оптовик. Разрушайте это заблуждение! **ЛУЧШИЙ КЛИЕНТ – ЭТО ТОТ, КТО ИСПОЛЬЗУЕТ ВАШ ПРОДУКТ ПО ПРЯМОМУ НАЗНАЧЕНИЮ!** Создавайте лучшую дилерскую сеть.
5. Теперь пришло время научиться управлять качеством. Да-да, именно управлять. Качество – это способность вашего продукта удовлетворять высказанные и невысказанные требования конечного потребителя. Не завышайте и не занижайте качество – пусть оно будет соответствующим.
6. После того как вы научились управлять качеством, можно заняться снижением себестоимости и заработать ещё немного. Для этого в компании необходимо внедрить систему Всеобщего управления затратами.
7. Пройдя эти шесть шагов, вы способны внедрить гибкую систему управления потоком создания потребительской ценности.

Я не останавливаюсь подробно на этих системах только по одной причине – они очень сложны в практике внедрения. И о них я расскажу в следующих статьях.

В заключение о создании искусственного кризиса. Вам необходимо признать ошибки и рассказать об этом всем:

1. Для кризисного предприятия – ваши действия были ошибочны и нанесли вред предприятию. Признайте это!
2. Стагнирующее предприятие – вы успокоились, вас слегка укачало на волнах «славы». Снимите розовые очки и оглянитесь – «а король-то голый»!
3. Ферма по разведению офисного планктона. Завышенное самомнение и барские замашки – это не порок, это просто НЕЭФФЕКТИВНОЕ управление!
4. Шоколадки. Возможность – вот сладкое слово. Вы способны создавать новое, а всё новое это кризис старого. Не останавливайтесь!

Следите за анонсами!

Автор, Р.И. Кутлахметов.