



# Вестник «Построение конкурентоспособного бизнеса»

## Новости компании

01.11.07

Приглашаем Вас принять участие в **Школе бизнес-инжиниринга «Построение конкурентоспособной компании»** (концепции — методология — инструментарий), которая состоится **17-21 декабря 2007 г.**

В условиях насыщенного рынка обеспечение долгосрочной конкурентоспособности становится главной задачей руководства компаний — задачей, которую необходимо решать постоянно и всерьез. Цена вопроса — либо прорыв, либо уход с рынка. Причем все решается очень быстро. Год по динамике изменений сегодня — это десять лет в прошлом веке, а то и больше.

Способность конкурировать и способность управлять развитием становятся ключевыми ценностями. Первая способность определяет прибыль сегодня, вторая — завтра. Кроме того, эти способности можно продать — они определяют стоимость компании.

Что же нужно, чтобы быть успешной компанией, уверенной в своем будущем. Наш ответ таков:

- ясное понимание новых реалий и новых принципов построения успешного бизнеса;
- точное представление о своей компании как объекте управления;
- применение современных инструментов менеджмента.

Почему в центре лежит точное понимание собственной компании? Потому что, не понимая своего внутреннего устройства, своих возможностей, компания не может быстро изменяться, а любое развитие — это постоянное изменение. Именно изменения, а не механический рост. Эти изменения надо делать быстро и точно, желательнее быстрее и точнее, чем конкуренты.

Ведь в основе современной конкуренции лежит не только способность родить сильные бизнес-идеи, но и способность их вовремя воплотить в жизнь. Многие считают, что последнее значительно сложнее. Идей больше, чем организаторов, умеющих их реализовать. Как это сделать, что для этого надо знать и уметь — тема этой Школы бизнес-инжиниринга.

Подробности читайте на нашем сайте [www.bigc.ru](http://www.bigc.ru)

## Уважаемые коллеги!

Предлагаем Вашему вниманию статью, в которой описывается метод устранения некоторых видов потерь при производстве товаров и услуг. Надеемся, что Вы сможете успешно применить этот метод на пользу Вашей компании.

*С уважением, Л. Ю. Григорьев,  
генеральный директор "Бизнес Инжиниринг Групп".*

## В номере:

Устранение потерь в цепочке создания потребительской ценности.  
Григорьев Л. Ю.

По ступеням организационного совершенства.  
Григорьев Л. Ю.

[www.bigc.ru](http://www.bigc.ru)

## Устранение потерь в цепочке создания потребительской ценности

Устранение потерь в цепочке создания потребительской ценности — это методология менеджмента, основанная на максимальном использовании вовлеченности персонала. Ее элементы могут быть использованы на любых производствах для повышения операционной эффективности. Ее суть — в сокращении издержек за счет выполнения только тех операций, которые реально нужны потребителю.

**История:** в 80-х годах XX века американские легковые автомобили стали теснить японские, более дешевые и надежные, и вскоре компания Toyota заняла значительную часть американского рынка. Чтобы понять, как такое могло случиться, автомобилестроители США выделили 5 млн. долларов и привлекли ученых.

И хотя исследовалось развитие производственной системы Toyota за 1945-1975 гг., исследование показало, что речь идет о чем-то большем, чем менеджмент конкретной корпорации. Дело заключалось ни больше, ни меньше, как в смене экономической формации. Фактически в Японии был обнаружен иной способ производства, который в 1988 году назвали Lean production, один из переводов — бережливое производство.

Бережливое производство опирается на две основные идеи.

**Первая идея:** определение ценности продукта путем диалога с потребителем без оглядки на необходимость загружать производственные мощности и персонал. Зачем, например, в программу MS Office заложена возможность несколькими способами выполнять одни и те же функции, а ведь на это ушел труд программистов, и потребитель за эту избыточность платит. Или иной пример: невозможно купить мобильный телефон на две

функции — позвонить и ответить, хочешь или не хочешь — оплачивай производителю разработку «наворотов», которыми люди не пользуются.

**Вторая идея:** в любой системе существуют скрытые потери. Они увеличивают издержки, не добавляя потребительской ценности. Необходимо найти эти потери и устранить их. Выявление и устранение потерь — не разовая акция, оно должно превратиться в ежедневную практику с участием всех работников предприятия. Деятельность производителя, не создающая ценности и ненужная потребителю, в японской идеологии бережливого производства называется муда с ударением на первом слоге.

Сюда относятся:

- потери, отходы, любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности (не в смысле стоимости, а в смысле полезности для потребителя);
- ошибки, которые надо исправлять;
- производство ненужных изделий;
- действия, без которых можно обойтись;
- перемещение людей и грузов без цели;
- задержка исполнения стадии процесса из-за того, что запаздывает предыдущая стадия;
- товары и услуги, не отвечающие требованиям потребителя.

Искоренение этих потерь в бережливом производстве ведется непрерывно. Путь к этому — при помощи командной работы переосмыслить деятельность, связанную с выпуском продуктов. Надо рассмотреть (описать «как есть») поток создания ценности.

Обычный результат такого анализа — факты, показывающие, что время на исполнение действий, прибавляющих продукту ценность, в условиях массового производства составляет 2-5% производственного цикла. Посмотрим

## Программные продукты

### ОРГ-МАСТЕР®

Система бизнес-моделирования и формирования организационных регламентов.

ОРГ-МАСТЕР® решает весь комплекс задач по моделированию на структурном, функциональном и процессном уровнях, помогает принимать решения по совершенствованию и проектированию процессов.

### ОРГ-МАСТЕР®Графикс

Графический конструктор бизнес-моделей.

ОРГ-МАСТЕР®Графикс предназначен как для совместной работы с базовой системой моделирования ОРГ-МАСТЕР®, так и для автономного графического моделирования процессов предприятий.

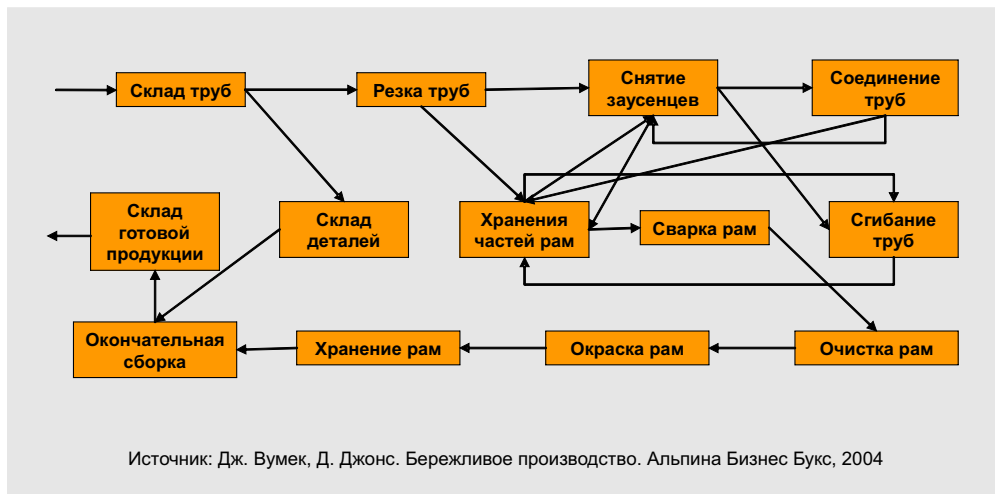
### ТАЙМ-МАСТЕР®

Система корпоративного тайм-менеджмента.

ТАЙМ-МАСТЕР® представляет собой интегрированное решение, реализованное в виде единой системы управления проектами, процессами и персональными задачами. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

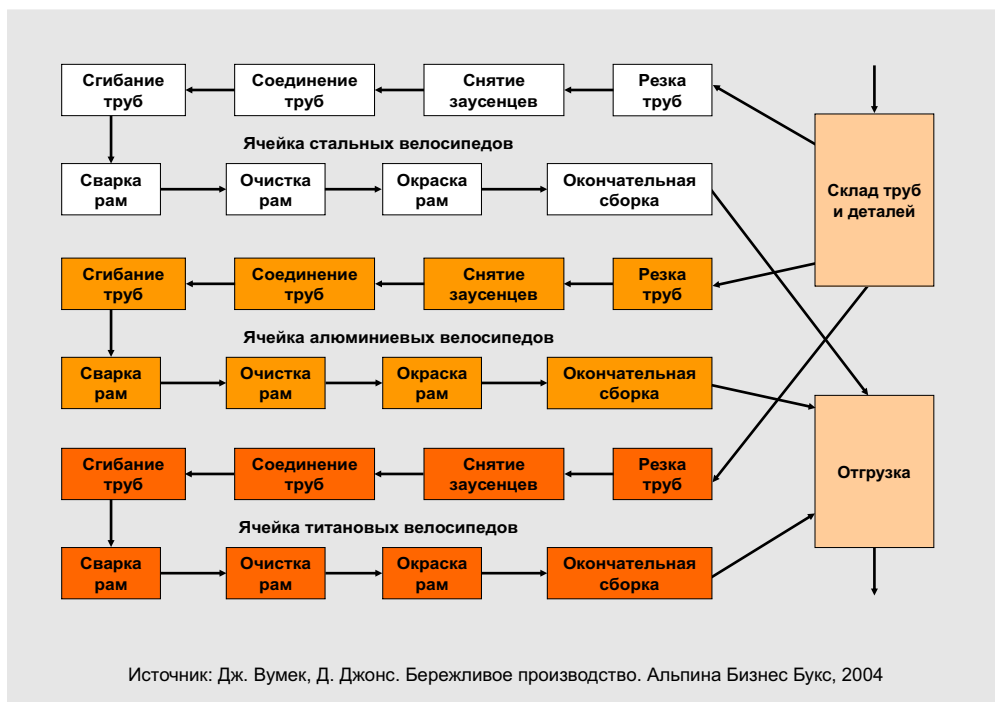
рисунок — пример потока создания ценности до проведения в нем преобразований.

План велосипедного завода и схема потока: традиционное предприятие



После ЛИН-оптимизации схема потока создания потребительской ценности будет выглядеть примерно так:

План велосипедного завода и схема потока: бережливое предприятие



### ■ Как применить идеи бережливого производства

Допустим, компания оказывает услуги. Сортируем сводный перечень видов (прайс-лист компании) по их доле в совокупной выручке компании в порядке убывания. Выбираем услуги, в совокупности образующие 80% выручки компании. Оставляем в списке рассматриваемых далее услуг не более 3-5 наименований по каждому из продуктовых направлений. Рассматриваем перечень оказываемых услуг в той формулировке, как они указаны в прайс-листах, договорах и отчетности

по оплате услуг. Затем интервьюируем 5 специалистов (договорной отдел, экономический отдел, бухгалтерия, производство и топ-менеджер по продуктовому направлению) о том, насколько фактически оказываемые услуги соответствуют тому, что пишут в договорах и др. бухгалтерских документах. Это необходимый этап, т.к. в неупорядоченных бизнесах бывают несоответствия, личные договоренности, а нам важно знать, за что именно платят компании клиенты, и на что фактически при этом тратятся ресурсы. Если опрошенные специалисты указывают, что расхождения между фактом и

## Программные продукты

### РЕСУРС-МАСТЕР®

Информационная система для планирования, учета и контроля производственных ресурсов предприятия.

РЕСУРС-МАСТЕР® предназначен для решения задач планирования и учета производства в рамках стандарта MRP II для предприятий с различными типами производств.

### E-МАСТЕР®

Система управления корпоративной информацией.

E-МАСТЕР® поддерживает функциональность систем класса ECM (Enterprise Content Management). Система хранения данных и поддержки документооборота. Интегрирован с ОРГ-МАСТЕР®.

### ГОС-МАСТЕР®

Система моделирования деятельности органов власти, государственного и местного самоуправления.

договорами есть и признают их существенными, проводим 10 более углубленных интервью и уточняем детали расхождений. Цель — составить список услуг в формулировке, отвечающей их реальному содержанию. В экономической службе запрашиваем сведения о маржинальной прибыли по каждой услуге.

Сравниваем маржинальную прибыль по каждому виду услуг с отраслевым уровнем или лучшей практикой, или с выбранным нами целевым значением. Если целевого значения не установлено, проводим совещание специалистов на тему, каких значений маржинальной прибыли желательно достичь, допустим, за 1 год.

Составляем матрицу с осями:

- доля услуги в совокупной выручке компании;
- отклонение маржинальной прибыли по услуге от выбранного нами «идеала».

|   |          |         |         |       |
|---|----------|---------|---------|-------|
| Доля услуги в выручке                     | выше 50% | 1       | 1       | 2     |
|   | 20-50%   | 1       | 2       | 3     |
|   | до 20%   | 2       | 3       | 3     |
|   |          | большое | среднее | малое |
| Отклонение маржинальной прибыли от идеала |          |         |         |       |

Отклонения распределим по качественному признаку: большое, среднее, малое. Об этом спросим специалистов или выберем градацию сами (до 20%, 20-50%, выше 50%). Теперь распределяем услуги по клеткам матрицы. Наши вывод теперь будут примерно такими:

- в первую очередь надо изучать услуги, попавшие в три клетки «1»;
- во вторую очередь — в три клетки «2». Эти услуги в наибольшей степени сказываются на денежном потоке компании, и работа над их совершенствованием даст наибольший эффект;
- пока не заниматься клетками «3».

По услугам, попавшим в клетки «1» и «2», построим цепочку создания ценности. То есть, осмыслим процесс оказания этой услуги как непрерывный поток, концентрируясь на том, как образуется результат, за который платит клиент.

Источники информации: маршрутно-технологические карты, стандарты оказания услуг, рабочие инструкции, описание бизнес-процессов, если есть. Если их нет, или они не отвечают реальности, на основании документов и анкетирования исполнителей процессов необходимо выполнить укрупненное описание процесса оказания каждой из выбранных услуг (или описание того маршрута, который проходит на предприятии договор или заказ клиента). Схему прохождения заказа клиента надо нарисовать с указанием точек обработки (точек приращения добавленной стоимости).

Далее мы выполним ЛИН-оптимизацию процессов оказания услуг, отобранных нами по признакам наибольшего влияния на финансовый результат компании. ЛИН-оптимизацией в данном случае будем называть локальные программы операционных улучшений в отличие от всеобъемлющей постановки бережливого производства, которая, конечно же, лучше, однако слишком непривычна. Тем не менее, введение даже элементов бережливого производства в отдельные процессы покажет

преимущества и даст толчок распространению этой идеологии на предприятие, а в будущем за его пределы — на всю цепь создания ценности.

Применить концепцию бережливого производства означает найти потери и устранить их. Области, где можно обнаружить системные потери, в концепции бережливого производства подразделяются на 7 видов: **передвижение, транспортировка, запасы, ожидание, дефекты и переделка, излишняя обработка, перепроизводство.**

Мы рекомендуем не браться сразу за весь список, а начинать внедрение концепции бережливого производства с двух видов потерь:

- потери при передвижении людей,
- потери при транспортировке ресурсов по территории предприятия.

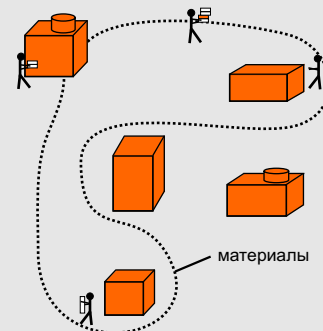
Эти потери объединяет принципиальная возможность улучшить ситуацию за счет изменения планировки рабочих зон, порядка следования рабочих операций и других малозатратных мероприятий.

При этом важно запросить, проанализировать и максимально учесть предложения работников.

#### Устранение потерь при передвижении людей

Имеются в виду перемещения работников при получении инструмента, деталей, перехода с одного места на другое. Это является результатом плохой планировки и нетехнологичности

#### Потери при передвижении



Источник: М.Вэйдер. Инструменты бережливого производства. Альпина Бизнес Букс, 2005

#### Техника снижения потерь:

1. Составить схему фактических потоков процесса — диаграмму «спагетти».
2. Составить и изучить карту потока создания ценности для каждого процесса.
3. Сократить перемещения заготовок и персонала — выпрямить диаграмму «спагетти».

#### Устранение потерь при транспортировке ресурсов в производственной зоне

Основная идея: материалы должны доставляться один раз — сразу к месту использования. Зачем получать их в одном месте, затем перевозить на склад, а затем в цех, если можно доставлять на место и ко времени использования?

## Консалтинговые проекты

### Формализация стратегий и системное структурирование

Корпоративная стратегия.  
Функциональная стратегия.  
Операционная стратегия.  
Доведение всех работ до конкретных действий, нацеленных на результат.

### Оптимизация корпоративной архитектуры и операционной модели

Структурирование компании. Формализация и первичная диагностика корпоративной архитектуры. Паспортизация системы процессов.  
Идентификация бизнес-концепции и направления развития компании.  
Формирование миссии и карты стратегий.  
Определение системы стратегических целей.  
Выработка показателей оценки стратегической и операционной эффективности деятельности; формирование системы стратегических инициатив (проектов развития).

Моделирование (описание, проектирование и совершенствование) ключевых процессов компании.

Разработка новой корпоративной архитектуры и перспективной операционной модели.

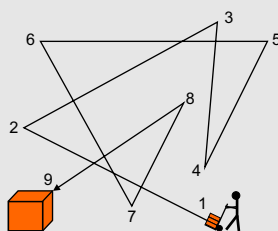
Реорганизация компании или группы (слияние, разделение, выделение управляющей компании и центров предоставления внутренних услуг).

Разработка специализированных операционных моделей, в том числе: Систем менеджмента качества, экологического менеджмента, охраны труда, пищевой безопасности на основе требований международных стандартов ISO 9001:2000, 14001:1996, OHSAS 18001 и HACCP.

Разработка и совершенствование системы организационной документации на основе электронных моделей деятельности (регламенты реализации процессов, положения о подразделениях, должностные инструкции).

Формирование корпоративной кадровой политики и системы мотивации персонала.  
Постановка управления изменениями производственного и корпоративного поведения.

### Потери при транспортировке



Источник: М.Вэйдер. Инструменты бережливого производства. Альпина Бизнес Букс, 2005

### Техника снижения потерь:

1. Найти транспортировку материалов между процессами, не способствующую созданию ценности.
2. Расположить оборудование, между которым совершается транспортировка, ближе и в нужной последовательности.
3. Выполнить перепланировку рабочей зоны и компоновку ячеек.

По мере накопления опыта переходим к устранению других видов потерь. Как это лучше сделать, можно прочесть на нашем сайте [www.bigc.ru](http://www.bigc.ru).

## По ступеням организационного совершенства

Мировая практика установила, что все компании проходят один и тот же путь, подымаясь последовательно по лестнице организационного совершенства. Эти ступени мы условно обозначили:

- ▶ Повышение стабильности
- ▶ Повышение эффективности
- ▶ Повышение результативности

Рассмотрим их последовательно.

### ▶ Регулярный менеджмент или повышение стабильности

Задачи первого этапа стали популярны в России с 1996 года. Именно в это время вышли первые публикации в журнале «Эксперт», а затем отдельная книга\*, центральную часть которой занимало изложение концепции управления предприятием, на основе документированных регламентов деятельности. Эта концепция с легкой руки компании «Бизнес Инжиниринг Групп» получила название «регулярный менеджмент».

Почему так важно «регуляризовать», «стабилизировать» деятельность? Потому что для любых дальнейших действий по улучшению этой деятельности, организация (процессы в том числе) должна находиться в управляемом состоянии. Что это значит — «управляемое состояние»? Это значит, что управление будет иметь предсказуемые последствия: если отдано распоряжение, то оно будет выполнено. Например, мероприятия, обозначенные на планерке, будут доведены до успешного завершения. Или, если в процесс внесены изменения, то результат (показатель) изменится нужным образом, а не будет скакать как безумный под воздействием случайных факторов.

Отсутствие этих колебаний показателей (а для этого неплохо бы поставить процедуры их измерения) и есть главный признак «регуляризованной» компании. «Если бы мне пришлось выразить мое послание к менеджменту всего в нескольких словах, я бы сказал: вся суть в уменьшении вариаций» (Эдвард Деминг).

Надо сказать, что идея регуляризации в западном менеджменте развивалась, как бы сама по себе, независимо от идей менеджмента качества. В учебниках\*\* указывается, что этот вид внутриорганизационной деятельности, известный под названием «Системы и процедуры» (“Systems & Procedures”, S&P), возник в США в 40-50-х годах прошлого века.

Что-то подобное в СССР развивалось под флагом НОТ. Причем сначала в 20-х годах, а затем в 60-х. Но не будем здесь бороться за приоритеты, т. к. можно вспомнить еще книги и суждения У. Тейлора (1910 г.). Например: «Никакой выдающийся человек не может конкурировать с несколькими обыкновенными людьми, которые хорошо организованы в своей совместной деятельности».

Но как только мы касаемся проблемы организованности, мы сталкиваемся с задачей регламентации. Регламентация — это совокупность норм, правил, стандартов и процедур, ограничивающих и определяющих формы деятельности. Организационная процедура есть описание некоего, относительно независимого фрагмента деятельности (функционального процесса или операции), в виде текста небольшого объема или карты диаграммы этого процесса, что стало сейчас более распространено.

В большинстве западных компаний к началу 60-х были созданы подразделения S&P, подчиненные, как правило, напрямую первому лицу. S&P — это средство фиксации организационного опыта и перевода решения повторяющихся проблем в сферу рутинной деятельности. Это помогает сосредоточиться на решении тех проблем, которые имеют уникальный творческий характер. Чтобы современная компания могла работать скоординированно, чтобы ее лидеры имели свободу, нужную для развития, необходимо большое количество регламентирующей документации, и с ней надо уметь работать. Прежде всего, сама документация должна быть целостной и непротиворечивой. В невозможность обеспечения этого требования в быстроразвивающейся организации «уперлись» все прекрасные теории как западной, так и советской школы. Вернее, они понимали, что для этого в основе построения регламентов должна лежать некая теория, которая сама по себе целостна и непротиворечива.

\* 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя, 1-6 издания, 1998-2006

\*\* Курс для высшего управленческого персонала, М, 1971 (пер. с 7-го англ. издания Прентис-Халл, 1960).



## Консалтинговые проекты

### Постановка и оптимизация функциональных систем управления

Корпоративное управление  
Стратегическое управление  
Управление эффективностью бизнеса  
Управление проектами и программами развития  
Управление знаниями  
Управление персоналом  
Логистическое управление  
Производственное планирование и контроль  
Бюджетное управление и управленческий учет  
Финансовый анализ и бизнес-планирование

### Автоматизация и информационная поддержка управления

Проектирование архитектуры информационных решений.  
Выбор программных продуктов.  
Разработка технических заданий и спецификаций для создания (развития) корпоративной информационной системы.  
Постановка системы управления корпоративным контентом.

Но дело оказалось не только в теории, но и в их информационной поддержке. Современные инструменты менеджмента обладают, так называемой, технологической зависимостью.

Есть инструмент — теория реализуема, нет — теория умирает, пока кто-нибудь не возродит ее, когда появятся новые технологические возможности. В настоящее время такие

возможности предоставила концепция «онтологического инжиниринга» и системы бизнес-моделирования на ее основе.

Чем же отличаются все компании, реально внедрившие регулярный менеджмент на основе новых информационных технологий? Сведем их отличия от нерегуляризованных компаний в следующую таблицу:

| До постановки регулярного менеджмента:   | После постановки регулярного менеджмента:  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Все, что происходит в организации, происходит только благодаря руководителям, которые часто выполняют несколько ролей одновременно. Грань между теми, кто производит продукцию, и теми, кто управляет производственным процессом, размыта.</li> <li>2. Руководители лично постоянно контролируют процесс выполнения работ. Директор (или его зам.) по сути исполняют роль «главного экспедитора», проталкивающего опаздывающие заказы. Почти ни один заказ не уходит вовремя, если не находится под личным контролем руководства.</li> <li>3. Для организации ежедневной деятельности по удовлетворению потребностей клиентов фирма во всем полагается на нескольких ключевых фигур. За редким исключением эти ключевые фигуры — руководители.</li> <li>4. Период обучения в определенной должности весьма длителен и по сути похож на «ученичество». Поскольку система как таковая отсутствует, прежде чем руководитель полностью «овладеет» своей должностью, он должен находиться на ней долгое время, чтобы пройти через большинство возникающих ситуаций и научиться правильно на них реагировать.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В осуществлении текущей деятельности компания не полагается исключительно на героизм руководителей. Руководители теперь направляют свои усилия на то, чтобы создать надежные процессы управления организацией, процессы, которым возможно обучить других.</li> <li>2. Ежедневная деятельность по реализации заказов клиента ведется самой системой. Бизнес идет практически «на автопилоте», «работает как часы», без прямого вмешательства высшего руководства.</li> <li>3. Усилия высших менеджеров сосредоточены почти исключительно на поиске новых направлений бизнеса и планировании будущего.</li> <li>4. Методом обучения новых менеджеров является обучение Системе. Обучение ведется на базе точных регламентов деятельности, которые создаются на основе модели.</li> </ol> |

Какие главные преимущества, которые получает регуляризованная компания, видны из этой таблицы? Остановимся на двух, самых важных, с нашей точки зрения.

Первая — это эффективное накопление и использование организационных знаний для подключения новых сотрудников. Это особенно важно для быстрорастущих рынков с высокой мобильностью персонала. Или, наоборот, для рынков временно стагнирующих, где с уходом сотрудников-ветеранов многие знания исчезают навсегда!

Второе преимущество регулярной компании — это возможность для высших менеджеров сосредоточиться на улучшениях, на поиске новых направлений бизнеса и планировании будущего.

### Процессный подход или повышение операционной эффективности

Повышение стабильности работы компании позволяет перейти к следующим этапам организационного развития, первый из которых — «повышение эффективности» — связывается у нас в сознании с понятием «процессный подход».

На западе процессный подход возник как реакция на кризис подхода функционального, в котором регламентированная процедурами деятельность в рамках функциональных подразделений была доведена до высшего уровня совершенства и эффективности. Однако при этом функциональные подразделения превратились в лабиринт плохо скоординированных и даже конкурирующих систем, которые продолжали развиваться и расти независимо друг от друга, преследуя свои узкие цели. Наибольший вред компании приносило превращение в такие крепости функциональных систем, образующих, так называемую, «цепочку поставок»: маркетинг, проектирование, закупки, производство, сбыт. По этой линии происходило

и происходит в компании взаимодействие с клиентом.

И любая неэффективность такого взаимодействия сразу же отражается на коммерческом успехе компании. Именно выделение в качестве объектов управления «сквозных межфункциональных процессов»\*\*\*, ориентированных на клиента, отражает смысл процессного подхода. Процессный подход переносит акценты с пооперационной специализации на сквозные межфункциональные бизнес-процессы и восстанавливает «чувство клиента» по цепочке производства.

При этом проблемы формализации функциональных процессов, лежащих в основании деятельности функциональных систем, на Западе были давно решены. Изменения в управлении этими процессами коснулись скорее формирования новых показателей их оценки, что было связано с введением понятия «внутренний клиент».

Многие вопросы и метания в российском менеджменте качества были связаны с тем, что при переходе к процессному подходу одновременно решались и смешивались две задачи — регламентирование и повышение эффективности.

\*\*\* В Европейской модели делового совершенства (EFQM), которая сегодня является одним из самых современных инструментов оценки эффективности предприятия, «end to end process» — это поток ценностей, пересекающий границы отделов в целях создания или поставки продукции или предоставления услуг.