



РОСТ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДНОСТИ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ

Алексей Бесчастнов
Pöyry Management Consulting

Конференция «Производство древесных плит»
в рамках выставки «Лесдревмаш-2014»

Все права защищены. Настоящий документ не может быть воспроизведен ни полностью, ни частично, ни в какой форме и никаким способом без письменного разрешения фирмы Pöyry.

Авторское право © Фирма Pöyry



КАКОВ ОПЫТ PÖYRY GROUP В ПРОЕКТАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

КОРОТКО О PÖYRY: ПРОЕКТИРОВАНИЕ И КОНСАЛТИНГ, БОЛЕЕ 6000 ЧЕЛОВЕК, ОБОРОТ ОКОЛО 800 МИЛЛИОНОВ ЕВРО В ГОД

Pöyry Group (Пеуру) предоставляет услуги в проектировании и управленческом консалтинге. Основные направления в проектировании: промышленные предприятия, энергетические объекты и городская инфраструктура. Основные направления в управленческом консалтинге: лесопромышленный сектор и энергетика, как в стратегическом консультировании, так и в проектах повышения эффективности работы существующих предприятий.



PÖYRY GROUP: ПОЧТИ 200 ОФИСОВ В 50 СТРАНАХ

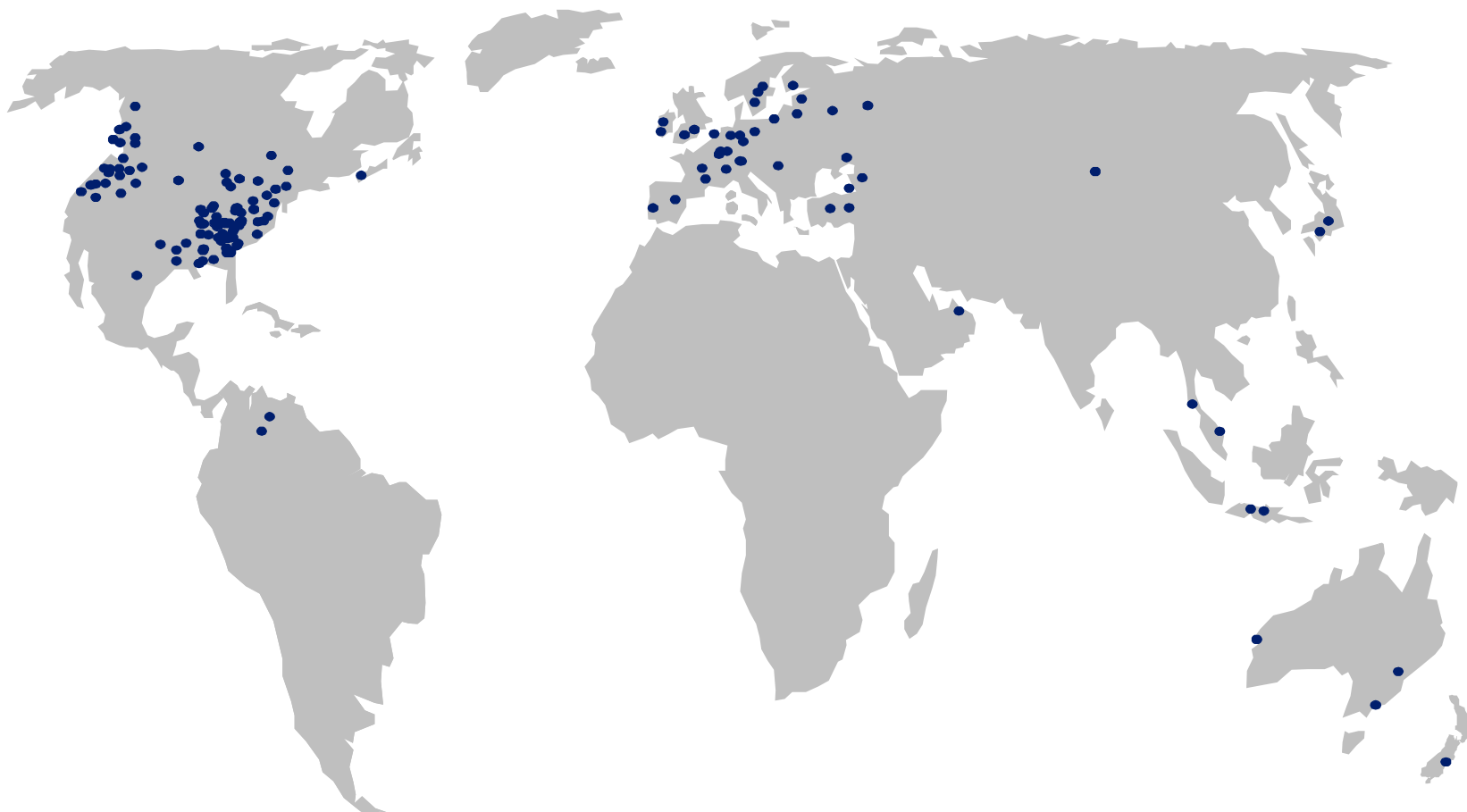


* Несколько офисов в одной стране

(c) grafikdienst.com

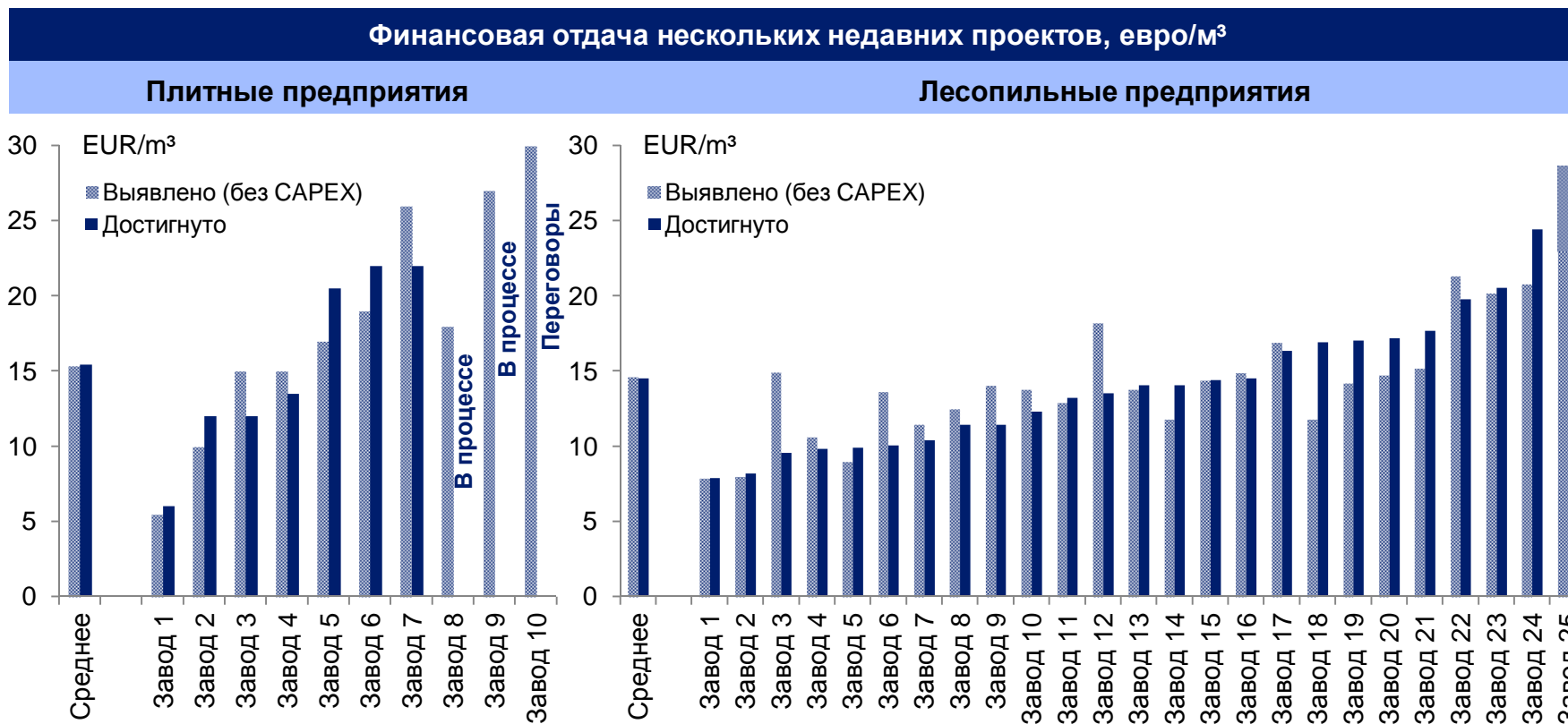
БОЛЕЕ 150 ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЛПК

Нами выполнено более 150 проектов повышения эффективности для предприятий деревообрабатывающей промышленности, включая **более 70 лесопильных предприятий** и несколько десятков плитных производств.



РÖYRY ПОМОГАЕТ ОТЛАДИТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС: БОЛЬШОЙ ОПЫТ И ДОКАЗАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТДАЧА

Методика направлена на совершенствование методов управления предприятием, т.е. на повышение рентабельности без дополнительных финансовых вложений. Финансовая отдача составляет в среднем 10-20 евро на м³ производимой продукции как для лесопильных заводов, так и для древесно-плитных производств – что составляет около 3-8% от оборота.



ИЗМЕНЕНИЯ В МОТИВАЦИИ НА ВСЕХ УРОВНЯХ: ПОВЫШЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ВОВЛЕЧЕННОСТИ И СЛАЖЕННОСТИ

ДО НАЧАЛА ПРОЕКТА

«Я теперь уже не верю обещаниям про повышение эффективности. Вы знаете, если, к примеру, сложить все оценки по повышению выхода пиломатериалов, которые я получил за все годы работы, то я мог бы делать пиломатериалы прямо из воздуха!»

Из возражений
одного из Заказчиков

ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА

«Мы смогли достичь 100% финансового результата, выявленного на этапе диагностики. Кроме числовых финансовых результатов, я наблюдал существенное улучшение в работе моих менеджеров и супервайзеров. Они знают, что от них требуется, и за что они отвечают»

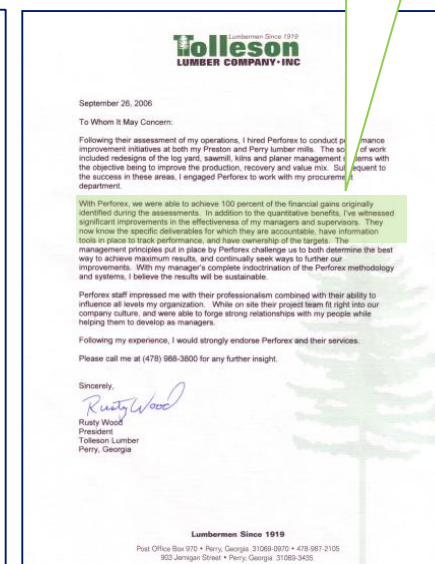
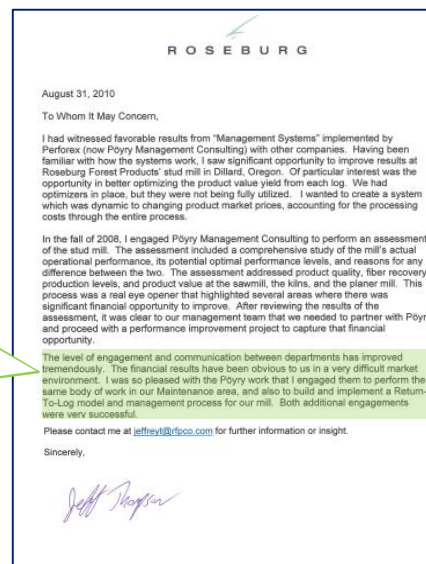
Расти Вуд,
президент Tolleson Lumber

ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ ПРОЕКТА

«Уровень вовлеченности и взаимной поддержки между отделами улучшился в огромной степени. Финансовые результаты были очевидны, даже в сложной рыночной ситуации.

Я был настолько доволен проведенной Рёуру работой, что мы заказали еще два блока – в техническом обслуживании и в снабжении древесным сырьем. Работа по этим блокам была также очень успешна»

Джеф Томпсон,
директор Dillard Sawmill



ПРИЧИНЫ И РАЗМЕР НЕДОСТАТОЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

- **Низкая эффективность – это следствие:**
 - Недочетов в процессе (управленческая инфраструктура)
 - Недочетов в персонале (знания, умения, отношение)
- **Типичный выигрыш от проекта повышения эффективности:**
 - Лесопильные предприятия: 10 - 20 евро на м³
 - Плитные производства: 10 - 20 евро на м³
 - Лесозаготовительные операции : 5 - 8.5 евро на м³
- **Типичные зоны улучшений:**
 - Производство, Выход, Добавленная стоимость
 - Долговременные улучшения в структуре себестоимости
- **Повышение эффективности работы находится в пределах контроля организации!**



ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ ПРОЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

«ОПЕРАЦИОННОЕ ПРЕВОСХОДСТВО» = «ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ» + «ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ»

ОПЕРАЦИОННОЕ ПРЕВОСХОДСТВО (Operational Excellence, OE)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ (Performance Improvement, PI)

- **Цель:** внедрение культуры постоянного повышения эффективности и лучших мировых практик в управлении предприятиями лесопромышленного комплекса.
- **Метод:** новая система управления «растет через и вместе» с существующей, в тесном сотрудничестве с существующей управленческой командой (будущими внутренними консультантами) на предприятии Заказчика.
- **Процесс** занимает от 5 до 18 месяцев в зависимости от объема работ по договору. Процесс состоит из редизайна существующих управленческих практик и внедрение обновленной системы управления в повседневную работу предприятия.

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ (Best Practices, BP)

- **Цель:** внедрение лучших практик и технических решений применительно к отдельным участкам производственного процесса и смежных процессов, например, планирования, склада, ТО. Работа проводится в виде семинаров и дискуссий с ключевыми специалистами Заказчика.
- **Метод:** выработка возможных решений для замены существующих частей новыми особенно в тех местах процесса, где возможно получение быстрого выигрыша.
- **Процесс** играет второстепенную и поддерживающую роль в общем проекте операционного превосходства – поддержка при редизайне, идентификации проблем и разработке планов действий. Основную роль играет блок «Повышение эффективности».

ЦЕЛЬ ПРОЕКТА: ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛИ ЗА СЧЕТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПОСТОЯННОГО ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ...

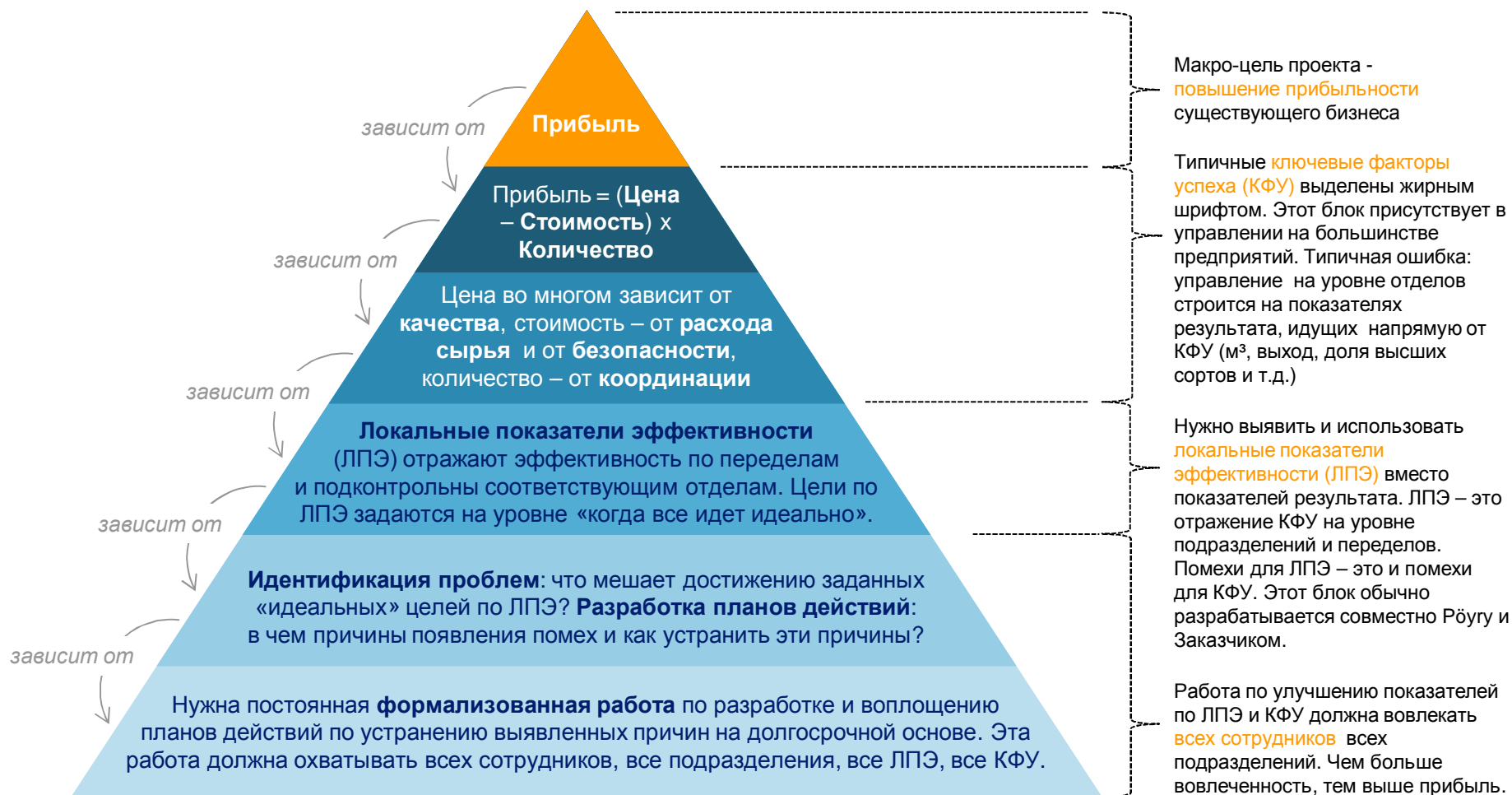
Стратегические цели проекта:

- Увеличение прибыли за счет...
- ...концентрации на ключевых факторах успеха и выстраивании...
- ...системы постоянного повышения эффективности

Тактические цели проекта:

- Смещение акцента управления с «тушения пожаров» на выяснение и устранение коренных причин недостаточной эффективности
- Смещение работы по повышению эффективности, ресурсов и ответственности с уровня высшего и среднего менеджмента вниз – вплоть до уровня операторов
- Формализация процесса повышения эффективности – упрощение действий по выявлению и устранению коренных причин недостаточной эффективности; затруднение действий по использованию причин в качестве оправданий и отговорок

РАБОТА ДОЛЖНА ОПИРАТЬСЯ НА ЛОКАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ



ОСНОВНОЕ ВНИМАНИЕ – НА МНОГОЧИСЛЕННЫЕ (ПУСТЬ И НЕЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ) УЛУЧШЕНИЯ В ЗОНЕ КОНТРОЛЯ ЦЕХОВ





КАК ВЕДЕТСЯ РАБОТА В ПРОЕКТАХ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

ОБЗОР СТАДИЙ ПРОЕКТА

Типичный проект по повышению эффективности работы предприятия начинается с диагностики. За диагностикой следует основной этап – воплощение. Иногда этап воплощения проходит без диагностики и без последующих этапов.

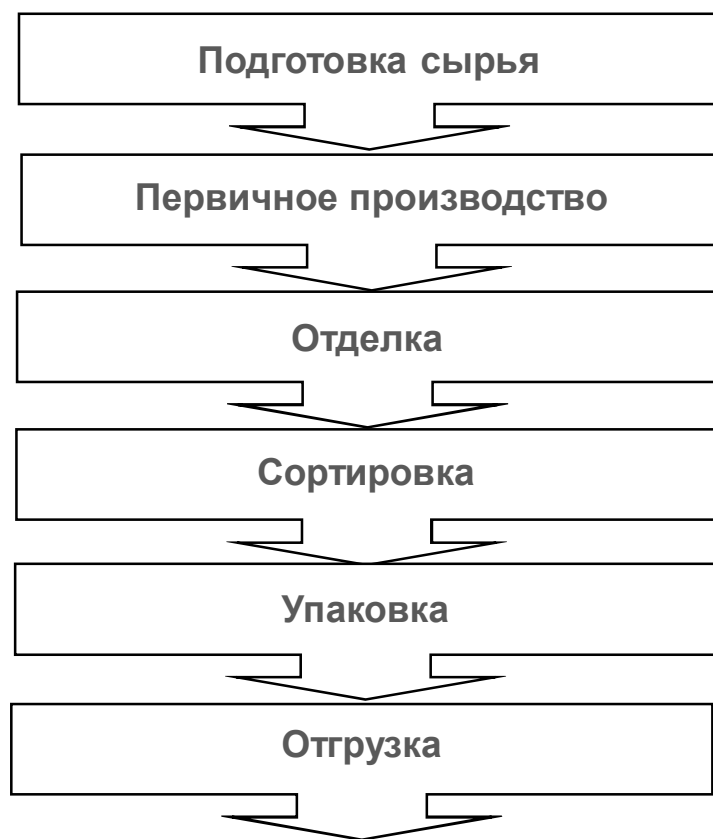


Этап воплощения включает в себя:

- ✓ Обучение,
- ✓ Редизайн существующих систем управления по областям производственного процесса
- ✓ Внедрение новых систем

МЕТОДИКА НАЦЕЛЕНА НА УЛУЧШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ СУЩЕСТВУЮЩЕГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Бизнес-процесс, пример:



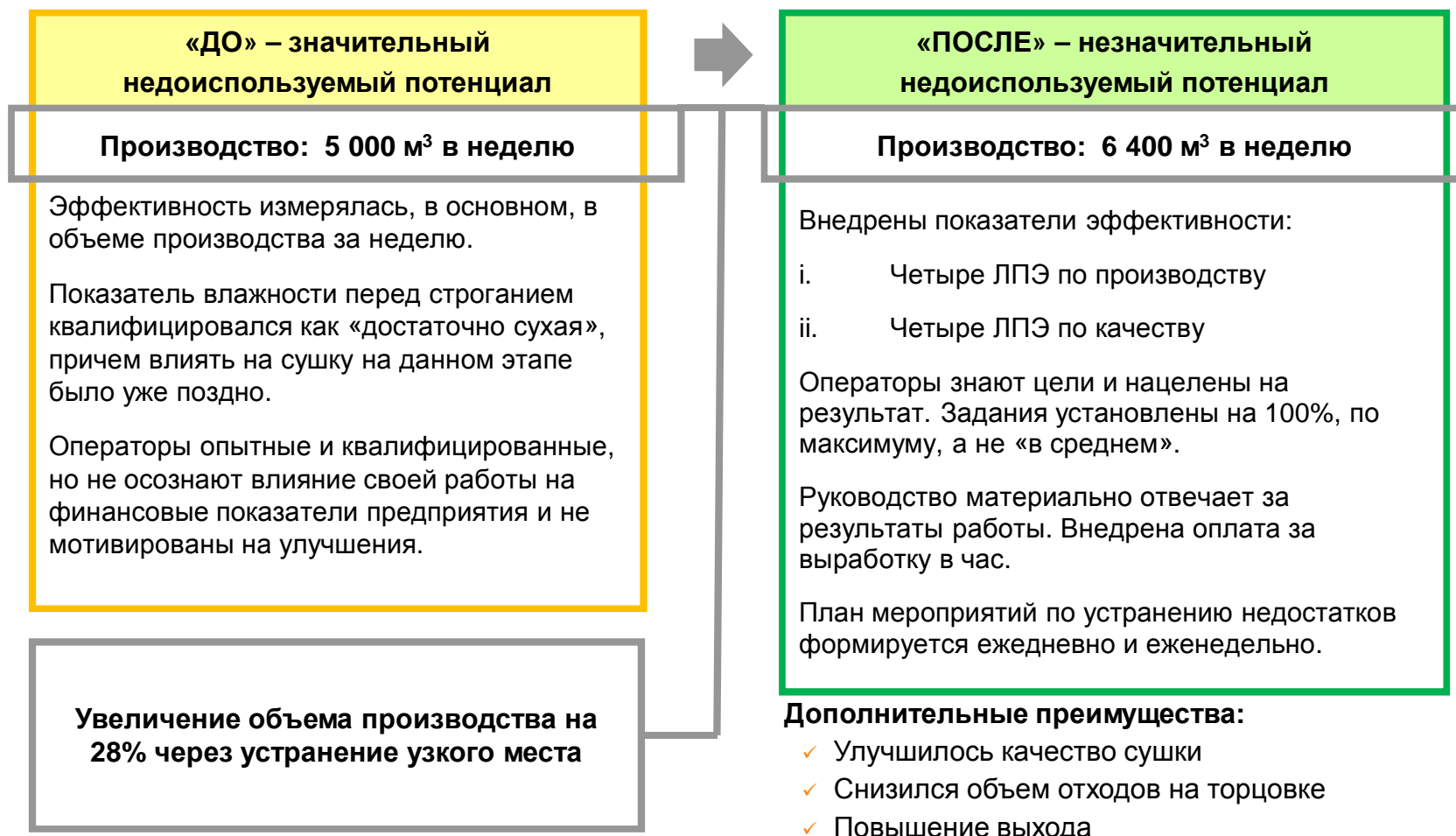
Процесс управления, подход:

- **ФОКУС:**
Как мы измеряем эффективность?
- **ЦЕЛЬ:**
Кто и как определяет цели?
- **ОЦЕНКА:**
Как мы сообщаем информацию об эффективности работы?
- **ДЕЙСТВИЕ:**
Как мы улучшаем результаты?

Методика нацелена на улучшения процесса управления, а не на бизнес-процесс

ПРИМЕРЫ НА ФАЗЕ РЕАЛИЗАЦИИ: ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА

Совместно с Заказчиком был сделан вывод, что узким местом являются сушильные камеры. В результате реализации проекта производительность была увеличена на 28% (с 5000 м³ в неделю до 6400 м³ в неделю) без капитальных затрат. Кроме того, улучшилось качество продукции и снизились затраты.

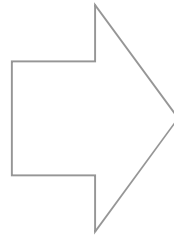


ОБЪЕМ РАБОТЫ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ УЧАСТКАМ, ПРИМЕР

Минимальный объем работ по проекту может состоять из цикла семинаров для среднего и верхнего управляющего звена Заказчика. Минимальный объем по этапу воплощения охватывает 1-2 участка, участки выбираются после знакомства с производством.

Все возможные области

- Источник снабжения сырьем
- Энергия, расходные материалы и работа
- Управление материально-техническими ресурсами и оборотными средствами
- Логистика
- Производство:
 - Подготовка сырья
 - Лесопиление
 - Сушка
 - Сухая сортировка
 - Отгрузка
- Ремонтно-техническое обслуживание
- Планирование, Оптимизация продаж/маржи
- Управление материально-техническими ресурсами и логистика
- Общие и административные функции
- Совмещенные услуги и аутсорсинг



Области в объеме работ, пример

- Производство:
 - Лесопиление
- Ремонтно-техническое обслуживание
- Производственное планирование и оптимизация продуктовой линейки

ОБЪЕМ РАБОТ ПО КЛЮЧЕВЫМ ФАКТОРАМ УСПЕХА И РЕДИЗАЙНУ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ, ПРИМЕР

Аналогично предыдущему примеру, для минимального объема работ по этапу воплощения могут быть выбраны несколько ключевых факторов успеха вместо всего набора КФУ. При этом редизайн системы управления проводится в полном объеме – без компромиссов по качеству и составу работы. Подразумевается, что внутренняя команда со стороны Заказчика в дальнейшем проводит работу по оставшимся участкам и КФУ.





Информация для связи:

г-н **Алексей Бесчастнов**
Старший консультант
Московский офис
Pöyry Management Consulting

Pöyry Rus LLC (ООО «Пеуру Рус»)
Россия, 117049 Москва
ул. Коровий вал, 7, офис 211

Тел. +7 495 937 5257
Моб. +7 916 952 9552
alexey.beschastnov@poyry.com
Skype: alexey_beschastnov
www.poyry.com