



ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЛПК

Алексей Бесчастнов
Pöyry Management Consulting
25 ноября 2015



KOPOTKO O PÖYRY MANAGEMENT CONSULTING

РÖYRY – МИРОВОЙ ЛИДЕР В КОНСАЛТИНГЕ И ПРОЕКТИРОВАНИИ ДЛЯ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА

Рöуry – международная компания, специализирующаяся на консалтинге и проектировании, ориентированная на работу с энергетическим и промышленным секторами во всех регионах мира

- 6,000 специалистов
- 10,000+ проектов ежегодно
- **Мировой лидер в услугах для лесопромышленного сектора**
- Один из лидеров в услугах для секторов гидроэнергетики и биоэнергетики
- Объем продаж в 2014 году – 571 млн евро
- **Более 200 офисов в 50 странах**



НАПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЕВЫХ УСЛУГ PÖYRY



Лесопромышленный сектор



Энергетика



Химическая и биохимическая промышленность



Горнодобывающая промышленность и металлургия



Транспорт



Водоснабжение


МЫ ОКАЗЫВАЕМ КЛИЕНТАМ УСЛУГИ НА ВСЕМ ПРОТЯЖЕНИИ ЦЕПОЧКИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ





ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ

ТРИ СПОСОБА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ – ЧАСТО ЛИДЕРОВ ОТЛИЧАЕТ ЛИШЬ ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ




Стратегия

Пример:

- M&A
- Анализ рынков, продуктов и исходных материалов

Плюсы:

- При правильном выборе – долгосрочные преимущества
- Может быть сделано быстро




Оборудование

Пример:

- Новое оборудование
- Крупные модернизации

Плюсы:

- Простой и комфортный путь
- Новая технология



Управление

Пример:

- Пересмотр системы управления
- Повышение квалификации
- Культура постоянного повышения эффективности

Плюсы:

- Быстрый возврат инвестиций
- Надежная конкурентная позиция

Конкурентное преимущество:

- Стратегические инициативы как правило отражают общеотраслевые тенденции
- Большинство предприятий имеет примерно одинаковые активы
- Часто лидеров отличает лишь эффективное управление активами

ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ = ЛУЧШИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ + ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



СИСТЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

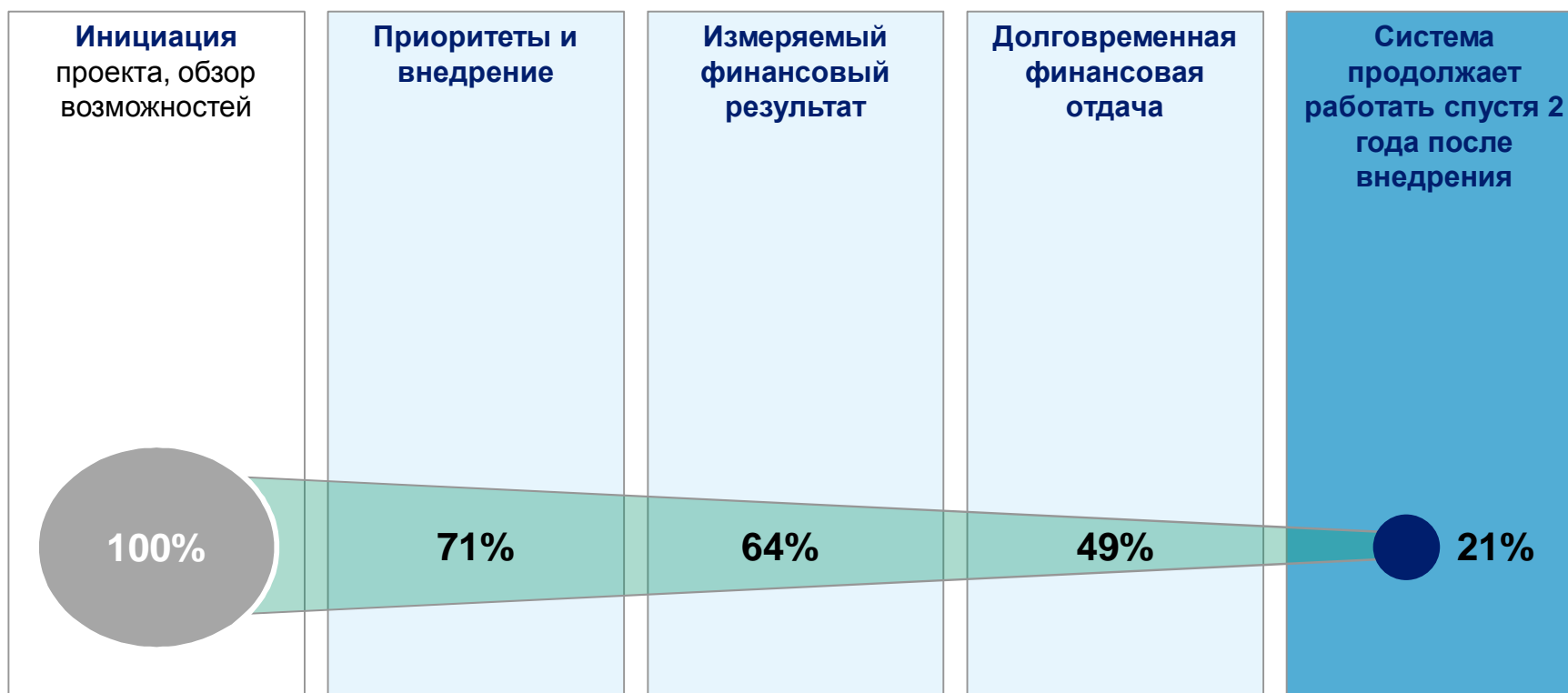
Pöyry ExGar базируется на одних принципах с Lean и Six Sigma. Но, в отличие от Lean и Six Sigma, проекты Pöyry ExGar проводятся экспертами в ЛПК, фокусируются только на управленческом процессе и имеют неотъемлемой частью вовлечение персонала предприятия – от операторов и механиков до верхнего руководящего звена – в процесс постоянных и устойчивых улучшений.

	TPS / Lean Manufacturing	Six Sigma	Функционально-стоимостный анализ (ФСА)	Теория ограничений систем (ТОС)	ExGar фирмы Pöyry
Возникновение	1940е, Япония	1980е, США	1940е, США/СССР	1980е, Израиль	1990е, США
Общий подход	Устранение лишнего: все, что не нужно для ценности продукта, должно быть устранено	Снижение вариативности: выше предсказуемость – лучше результат	Повышение «полезности»: рост полезных функций, снижение их стоимости	Управление узкими местами: работа с наиболее слабыми звеньями	Устранение коренных причин недостаточной эффективности существующих активов
Фокус в начале проекта	Ценность и цепочка ее создания	Отклонения в бизнес-процессе и в качестве продукции	Полезные функции и себестоимость продукта	Ограничения и противоречия в системе	Ключевые факторы успеха в бизнес-процессе
Основные изменения вносятся в	Бизнес-процесс и процесс управления	Качество продукции и бизнес-процесс	Продукт и структура организации бизнеса	Бизнес-процесс и клиентский сервис	Процесс управления
Основные движущие силы изменений	Внешние консультанты, внутренняя команда, иногда прочий персонал	Внешние консультанты и внутренняя команда	Внешние консультанты и внутренняя команда	Внешние консультанты и руководство предприятия	Внутренняя команда, внешние консультанты, прочий персонал
Включает элементы	Включает элементы Just-in-time (JIT)	Включает элементы Total quality management (TQM)	Версия, развивавшаяся в СССР, включает элементы ТРИЗ	Подход к противоречиям аналогичен ТРИЗ	Lean и Six Sigma
Индустриальный консультант	Нет	Нет	Нет	Нет	Да
Надежность внедрения	Умеренная	Умеренная	Умеренная	Умеренная	Высокая

УСПЕШНОСТЬ РАЗНЫХ МЕТОДИК СУЩЕСТВЕННО РАЗЛИЧНА*:

Pöyry ExGap показывает наилучшие результаты (до 90-95%) по долгосрочной «приживаемости» изменений, поскольку проекты изначально более сфокусированы на индустриальной специфике ЛПК, а также ввиду изначально высокого внимания к вовлечению персонала Заказчика на всех уровнях.

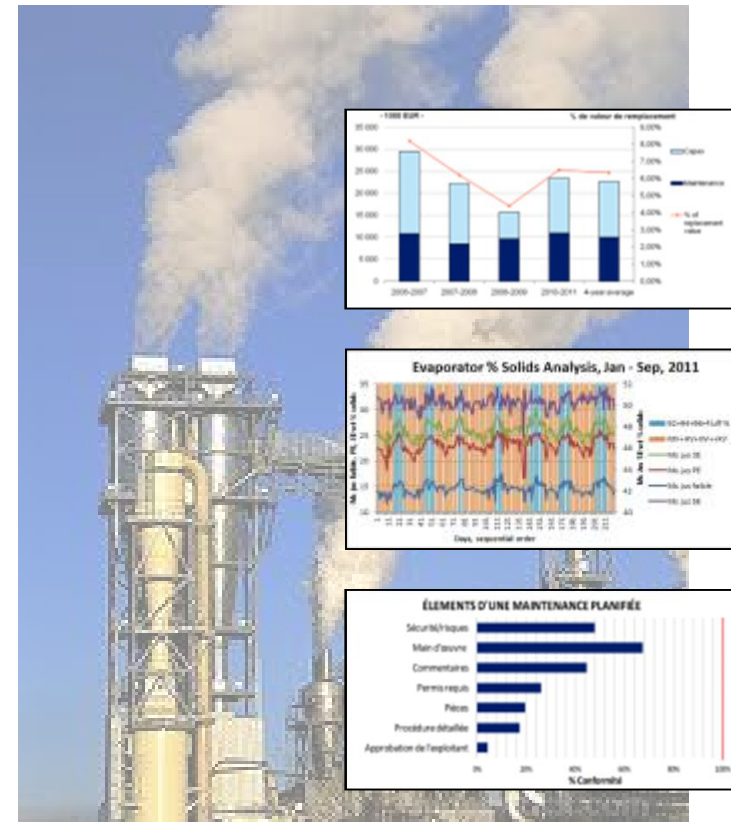
СРЕДНЯЯ УСПЕШНОСТЬ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДОВОЛЬНО НИЗКАЯ*



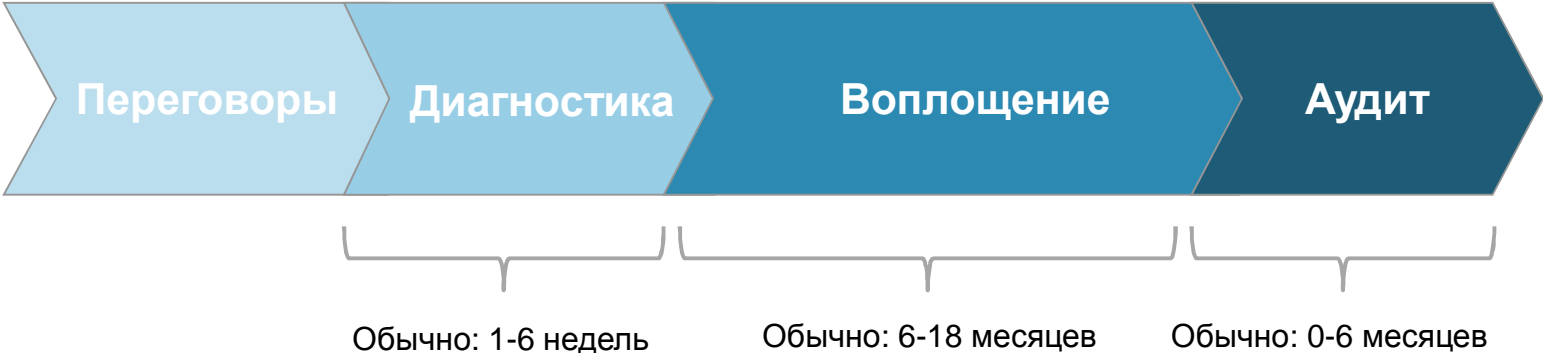
* По материалам исследования 2000 глобальных компаний, инициировавших различные программы повышения эффективности, 2014 год

РÖYRY РАЗРАБОТАЛА УНИКАЛЬНУЮ МЕТОДИКУ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

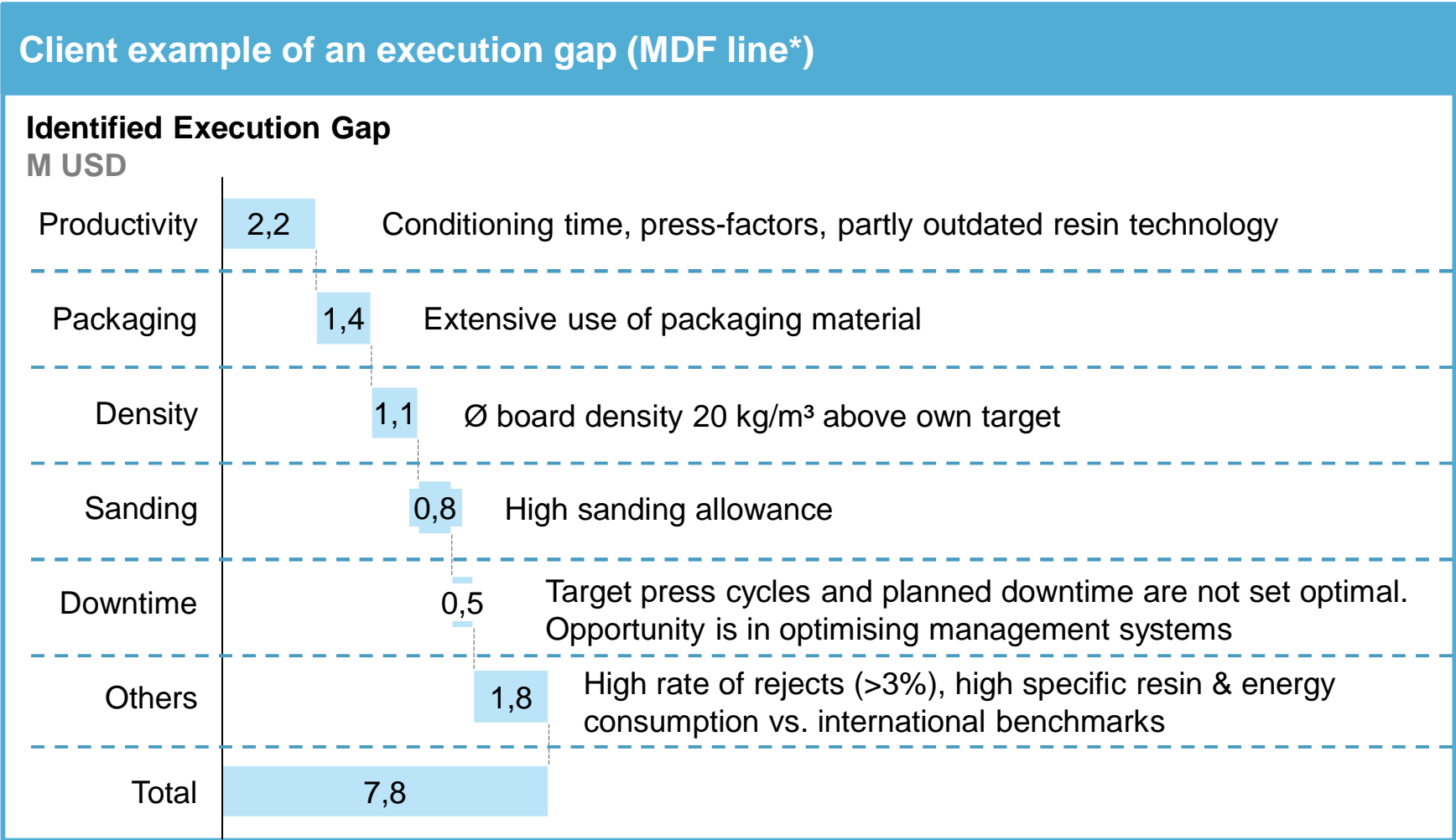
- **Самая современная методика организации управления процессом** сочетающая элементы методик «Бережливое производство» (LEAN) и «Six Sigma», которые выстроены под конкретную технологическую и производственную среду заказчиков в профильной для нас отрасли
- **Глубокое техническое ноу-хау** которое дает гарантии того, что внедренные решения являются технически обоснованными, начиная с этапа детального анализа потенциала предприятия до внедрения практических результатов, и это позволяет нам добраться до сути проблем и гарантировать получение реальных результатов
- **Всестороннее знание отрасли и обширная база данных** позволяют нам сфокусироваться на тех рычагах, которые позволят получить финансовую отдачу. Понимание динамики рынка, ресурсов, цепочки реализации и снабжения сырьем, а также технологии производства дает нам возможность сосредоточиться именно на тех вопросах, которые обеспечат результат
- **Внутренний референц-лист** работы по более чем 150 проектам с реальным операционным и финансовым результатом. **Опыт имеет значение!**



ОБЫЧНЫЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ



ЭТАП ДИАГНОСТИКИ: ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЙ (В ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ)



* Continuous MDF line in Asia/Oceania

ЭТАП ВОПЛОЩЕНИЯ: ЛОКАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ (ГЛОБАЛЬНОЙ) ЭФФЕКТИВНОСТИ И ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ ПЛАНЫ ДЕЙСТВИЙ



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

Процесс управления, подход:

ФОКУС

Что измеряется в процессе управления?

ЦЕЛЬ

Как устанавливаются цели?

ОЦЕНКА

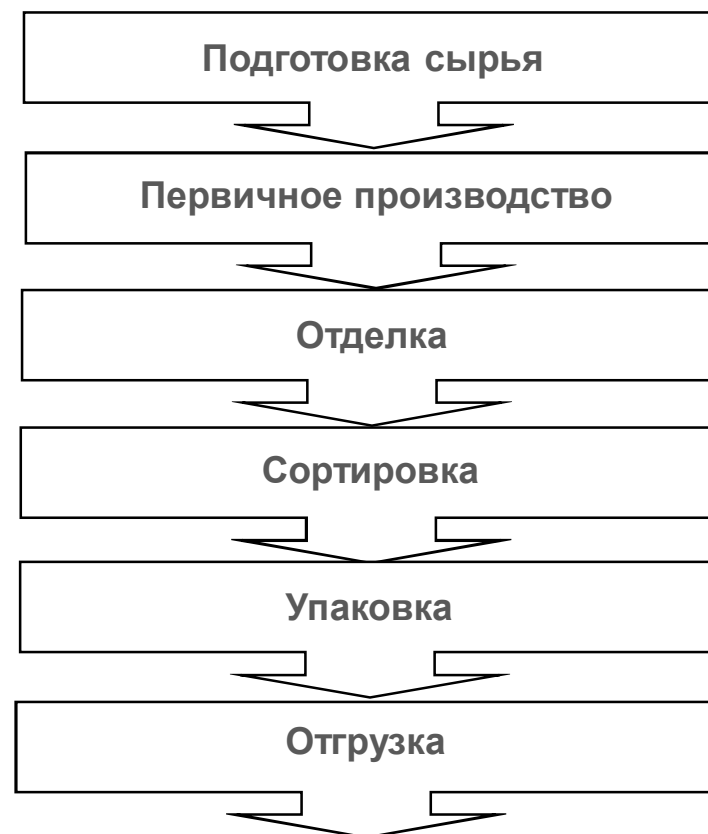
Как оцениваются отклонения?

ДЕЙСТВИЕ

Как улучшаются результаты?

Идеальный результат: при необходимости, изменения в бизнес-процессах инициируются «изнутри»

Бизнес-процесс, пример:



ПРИМЕР: УПРАВЛЕНИЕ СУШИЛКОЙ

■ Есть □ Отсутствует

ФОКУС			ЦЕЛЬ	ОЦЕНКА		ДЕЙСТВИЕ
КФУ	ЛПЭ	Показатели результатов		Измерение	Отчет	
Production	Efficiency	In-feed Volume				
		Out-feed Volume				
	Uptime	Downtime				
Cost		Recovery %				
Quality	MC On-Spec					«Влажность по спецификации», см. также следующий слайд
	Veneer On-Size					
	Dryer Condition					
Value						

Часть методики ExGap не показана на слайде

Обычно: 2-3 недели на отдел Обычно: 3-4 месяца на отдел

ПРИМЕР: ОПЕРАТОРЫ СЛЕДЯТ ЗА ВЕРХНЕЙ ГРАНИЦЕЙ И НЕ ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ НА ПЕРЕСУШКУ



Минимальное показание на шкале влагомера "меньше 6".

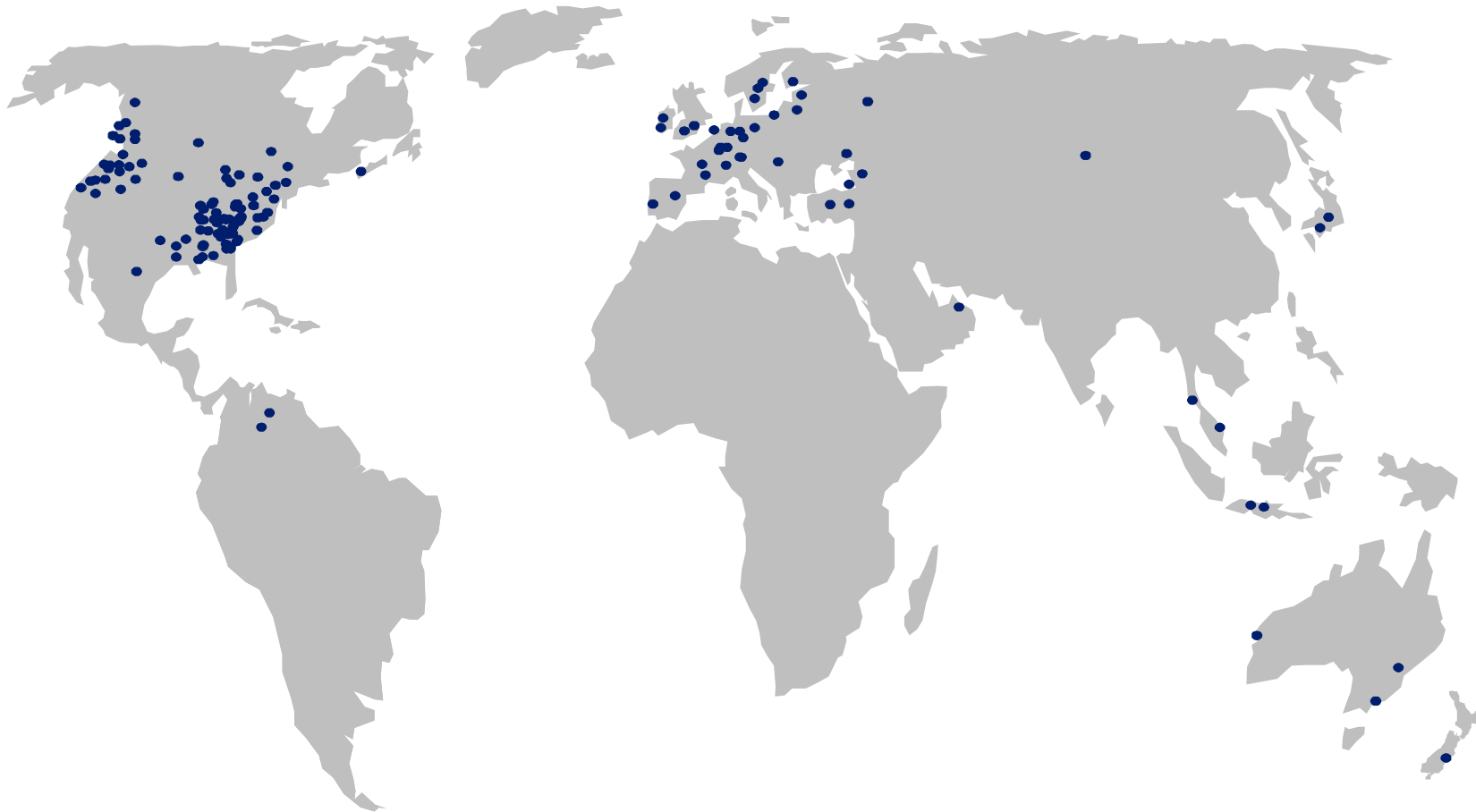
ПРИМЕРЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Уровень	Показатель	Цель	Действие
Генеральный директор	<ul style="list-style-type: none"> Рентабельность 		«Производство – наш основной фактор прибыльности»
Начальник производства	<ul style="list-style-type: none"> Снижение затрат Увеличение доходов 		«Выявить факторы потери доходности и роста затрат и сфокусироваться на их устранении»
Начальник цеха	<ul style="list-style-type: none"> Выход Кол-во сортовой фанеры 		<p>«Мы потеряли выход на складе сырья и на ребросклейке»</p> <p>«Пять основных дефектов происходят на ножницах и наборе шпона»</p>
Начальник участка	<ul style="list-style-type: none"> Выход на ножницах % сырого шпона по спецификации 		<p>«Нам нужно обучить операторов, чтобы минимизировать потери на ножницах»</p> <p>«Коренная причина выявлена и регулярное изменение установок работы на ножницах внедрено»</p>
Операторы	<ul style="list-style-type: none"> Соблюдение инструкций 	<ul style="list-style-type: none"> 100% соблюдения 	«ОК, мы будем выполнять инструкции»

Показатели должны быть составлены с учетом уровня в иерархии, чтобы иметь смысл

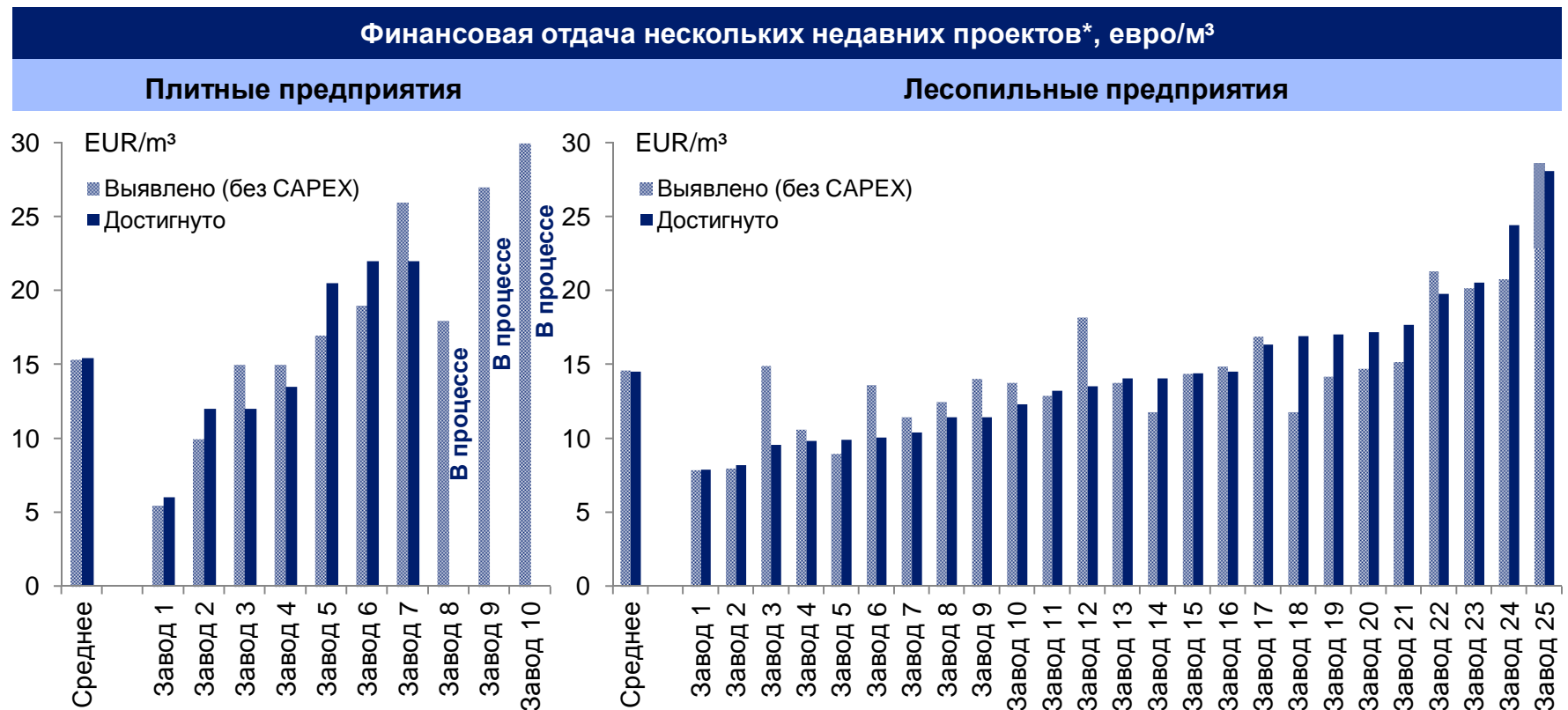
БОЛЕЕ 150 ПРОЕКТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ЛПК

Нами выполнено более 150 проектов повышения эффективности для предприятий деревообрабатывающей промышленности, включая более 70 лесопильных предприятий и **несколько десятков плитных производств**. Этап диагностики в проектах повышения эффективности обычно длится около 2-3 недель, этап внедрения – от 5 до 18 месяцев.



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**.



* Без учета проектов, для которых не проводился этап диагностики

НЕСКОЛЬКО ПРИМЕРОВ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ДРЕВЕСНЫХ ПЛИТ, КОТОРЫМ PÖYRY ПОМОГАЛА В ПРОЕКТАХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ



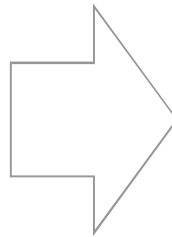
Ряд
конфиденциальных
проектов в России,
Европе, Азии, Океании
и Латинской Америке

ОБЪЕМ РАБОТЫ: ОБЛАСТИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ)

Области (подразделения), входящие в объем работы, выбираются вместе с Заказчиком на этапе диагностики. Подразделения при минимальном объеме воплощения программы могут включать в себя, к примеру, производство (узкие места по качеству и объему производства), планирование и ремонтно-техническое обслуживание.

Все возможные области

- Источник снабжения сырьем
- Энергия, расходные материалы и работа
- Управление складскими запасами и оборотными средствами
- Логистика
- Производство (каждая линия отдельно):
 - Подготовка сырья
 - Переработка
 - Финальные операции
 - Упаковка
 - Отгрузка
- Ремонтно-техническое обслуживание
- Планирование, Оптимизация продаж/маржи
- Общие и административные функции
- Совмещенные услуги и аутсорсинг



Области*, входящие в объем работ

- Производство:
 - Прессование
- Ремонтно-техническое обслуживание
- Производственное планирование

* Иллюстративный пример

ОБЪЕМ РАБОТЫ: КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА И КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ИДЕАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Ключевые факторы успеха (КФУ) в объеме работ могут включать в себя, к примеру, **производительность**, **качество** и **выход**. Для всех областей и КФУ в объеме работ, Рёугу помогает внутренней команде в том, чтобы охватить все шаги в методике повышения эффективности. Этот подход дает возможность внутренней команде работать в других областях и других КФУ самостоятельно.





Алексей Бесчастнов
Pöyry Management Consulting
Тел.: +7 495 937 5257
Мобильный тел.: **+7 916 952 9552**
alexey.beschastnov@poyry.com
Skype: alexey_beschastnov
www.poyry.com