



cutting through complexity™

Úloha komunikácie a strategického manažmentu vo vnútropodnikovom vývoji, riadenie zmien a dopady na podnikovú kultúru.

19. október 2011

14. Národné fórum produktivity

Holiday Inn, Žilina



Úvod

- Predstavenie KPMG
- Štíhla výroba
- KPMG metodika – Lean Six Sigma

Projekt z praxe

- Logika projektového prístupu
- Harmonogram implementačnej časti projektu
- Komunikácia ako zdroj problému
- Komunikácia a tímové štruktúry ako nástroj riadenia zmien
- Príklad konfliktu pri riadení zmien k zvýšeniu výkonnosti
- Hodnotenie projektu z praxe

Predstavenie KPMG

- KPMG je na Slovensku aktívne od roku 1991.
- Od roku 2000 je KPMG na 1.mieste medzi poradenskými a audítorskými spoločnosťami na Slovensku (zdroj: Trend Top)
- Zamestnáva 300 zamestnancov z ktorých 60 sa venuje poradenstvu.
- Služby ponúka prostredníctvom dvoch právnických osôb. KPMG Slovensko spol. s r.o. zabezpečuje služby auditu, služby poradenstva a služby v oblasti riadenia rizík a KPMG Slovensko Advisory k.s. zabezpečuje služby daňového poradenstva.
- Prepracované a praxou overené komplexné metodiky a nástroje aj pre projekty zamerané na zvyšovanie výrobnéj a finančnej výkonnosti.
- Skúsenosti zo stoviek projektov z odvetví utilít, financií, výroby a podnikov čeliacich výzvam s výkonnosťou, na Slovensku ako aj v zahraničí.



Štíhla výroba ako manažérsky prístup

Je považovaná za rokmi zdokonaľovanú štruktúru prevádzkových štandardov a manažérskych praktík.

Je to jedna z reinžinieringových metód na reštrukturalizáciu procesov v podniku zasahuje všetky hlavné podnikové procesy.

Zaoberá sa odstraňovaním plytvania na rôznych úrovniach v rámci podniku.

Štíhla výroba znamená:

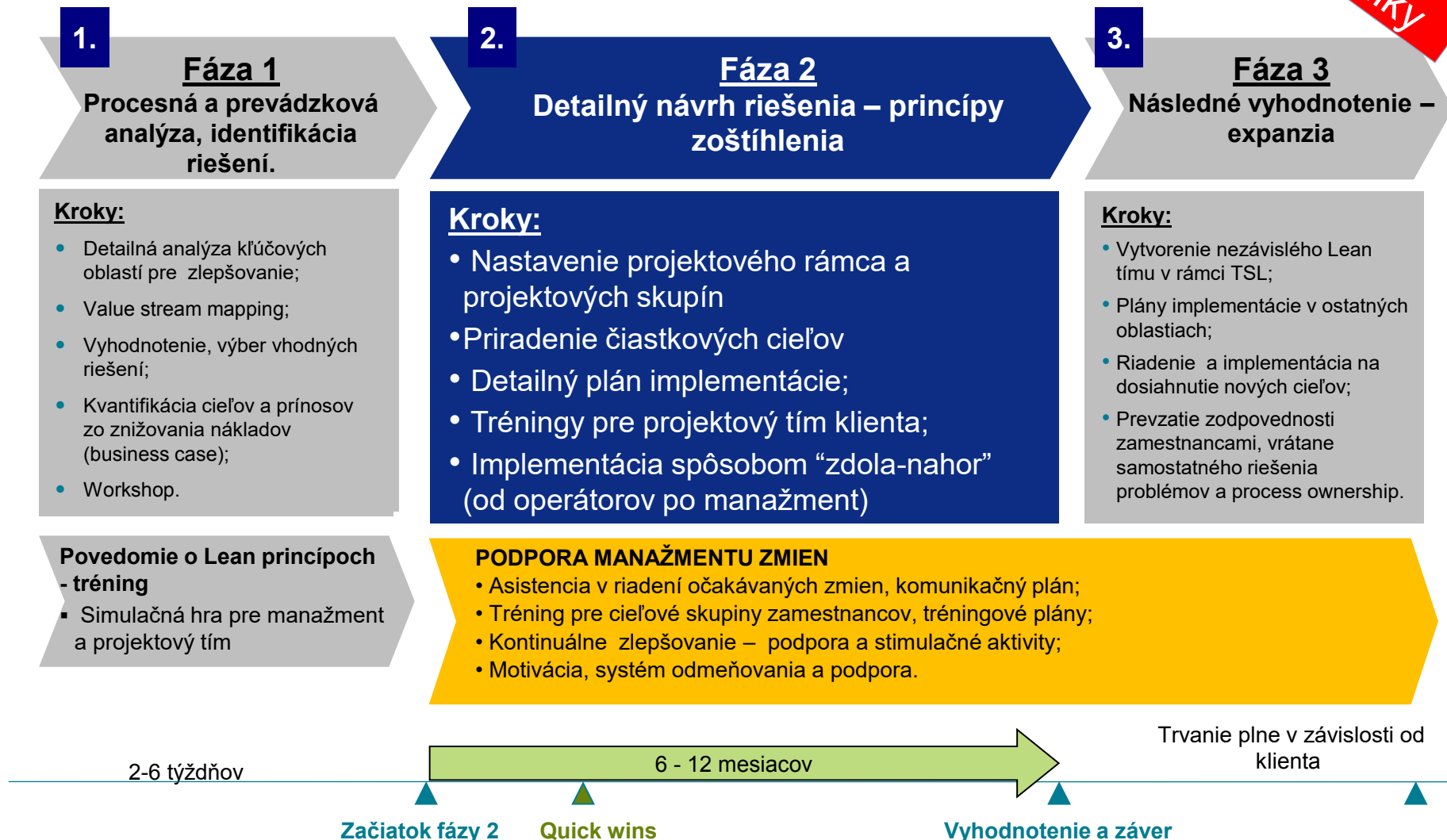
- Mať čo najnižšie náklady a ceny.
- Orientácia na zákazníka v najväčšej možnej miere.
- Mať čo najnižšie zásoby.
- Čo najvyššia miera zaangažovanosti spolupracovníkov.
- Čo najvyššia kvalita a bezchybnosť výrobkov.
- Krátke dodávacie lehoty.
- Rýchly proces inovácie a vysoká spoľahlivosť výroby.

Prínosy konceptu štíhlej výroby:

- Rast produktivity práce (0,5 - 2x).
- Obmedzenie objemu odpadov a nepodarkov (o 20 - 50%).
- Širšia škála variantov produktov za menšie dodatočné náklady.
- Zníženie objemu zásob (o 40 - 60%).
- Skrátienie lead time (15 – 40 %).
- Zrýchlenie procesu umiestnenia nových produktov na trh (30 - 60%).
- Zníženie komplexnosti procesov.
- Sprehľadnenie komunikačných tokov a najme zodpovedností.
- Kontrolované riadenie vlastných kapacít.



Príklad typického harmonogramu projektu





Príklad z praxe

Predstavenie projektu 1/2

Klient

Medzinárodná výrobná spoločnosť farmaceutických textílií s výrobou aj na Slovensku.

Projekt

Zavedenie konceptov štíhlej výroby do zákazkového výrobného procesu spoločnosti.

Prečo KPMG ako riešiteľ

- Dlhoročná spolupráca na globálnej a národnej úrovni.
- Komplexné chápanie ekonomického pozadia celej globálnej skupiny.
- Detailné pochopenie ekonomickej štruktúry výroby na Slovensku.
- Fundovaný partner pre riešenie od procesov výroby cez manažment consulting až po finančné výkazy.
 - Komplexný Lean Six Sigma prístup
 - Komplexná podpora pri riadení: procesné riadenie, riadenie výkonnosti, motivačný systém, optimalizácia organizačného zabezpečenia, definícia
- Návratnosť projektu do jeden a pol roka pri skokovom zlepšení výrobných parametrov.

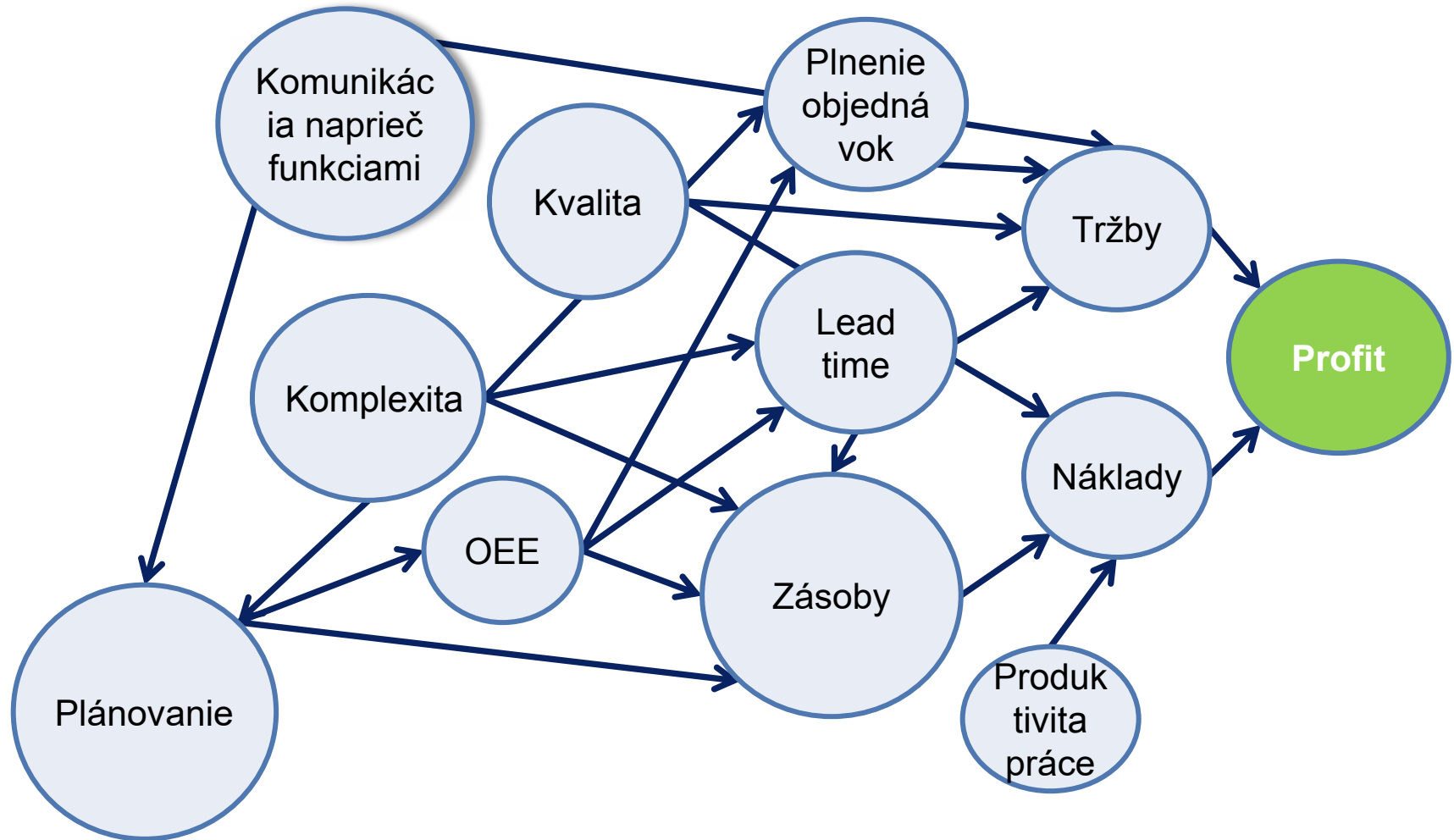
Predstavenie projektu 1/2

Výzva v rámci projektu

- Vysoký stav zásob, ako výsledok komplikovaných časových harmonogramov a plánovania.
- Veľký počet skladov a medziskladov.
- Neuspokojivé napĺňanie objednávok ako následok nedostatočne komunikovaných klientských požiadaviek.
- Nedostatočné kapacity a nedostatok materiálov v niektorých výrobných krokoch.
- Slabý prehľad o efektívnosti používaných strojov.
- Nízka produktivita a nadčasy.
- Výzvy spojené so zvyšovaním kvality.
- Výzvy spojené s rozmiestnením strojov v zmysle budúceho rastu.

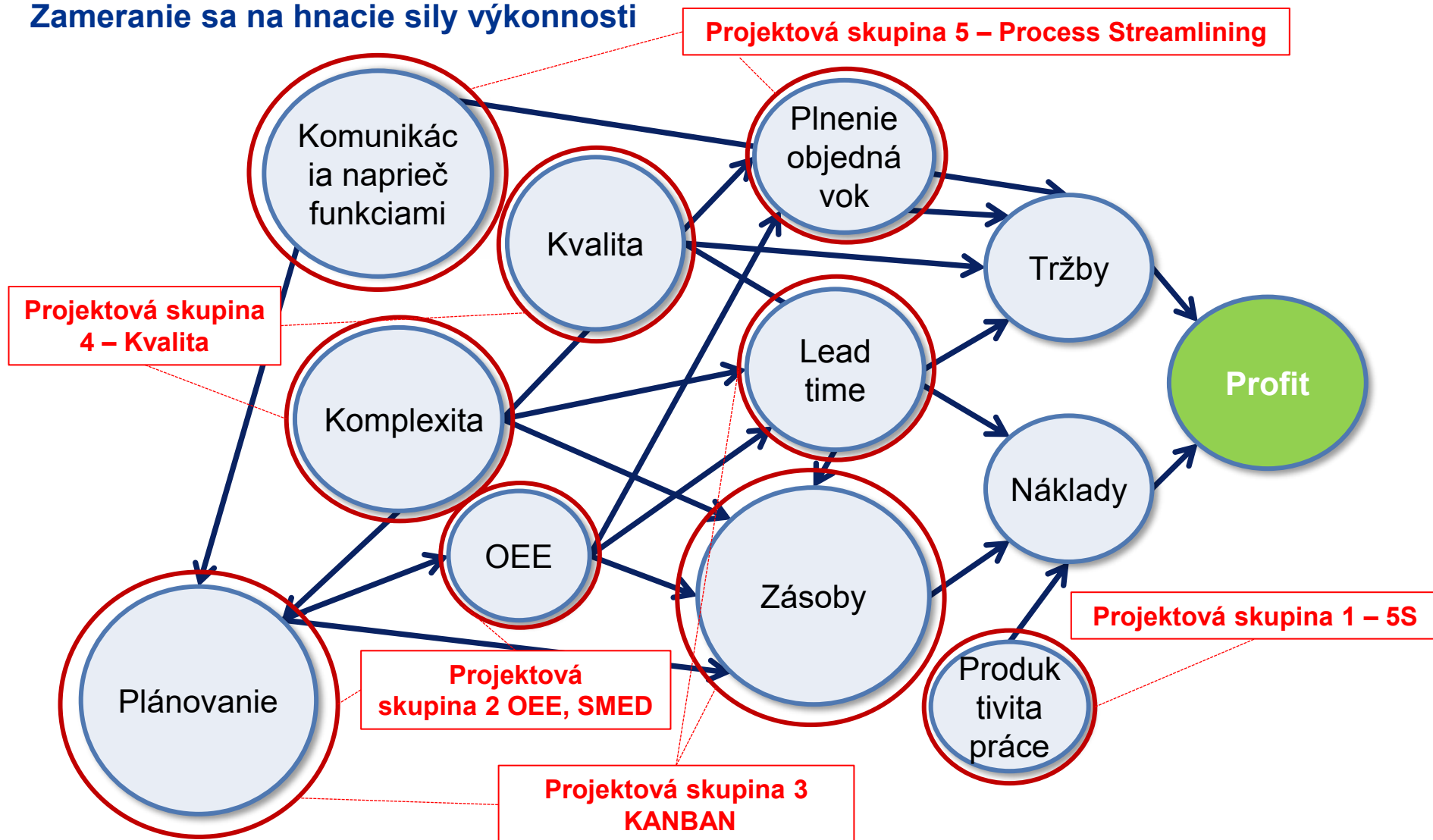
Logika projektového prístupu

Zameranie sa na hnacie sily výkonnosti

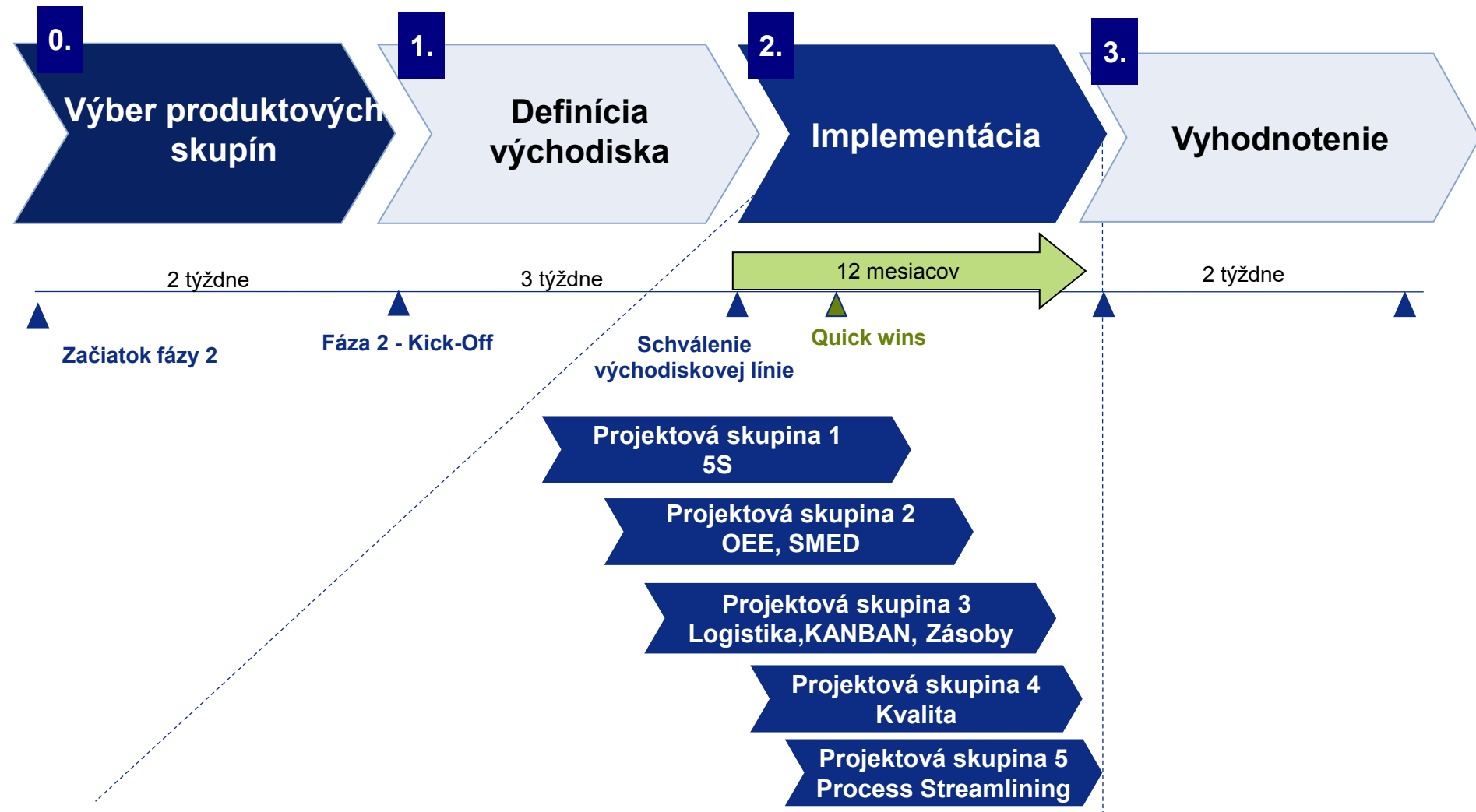


Logika projektového prístupu – projektové skupiny

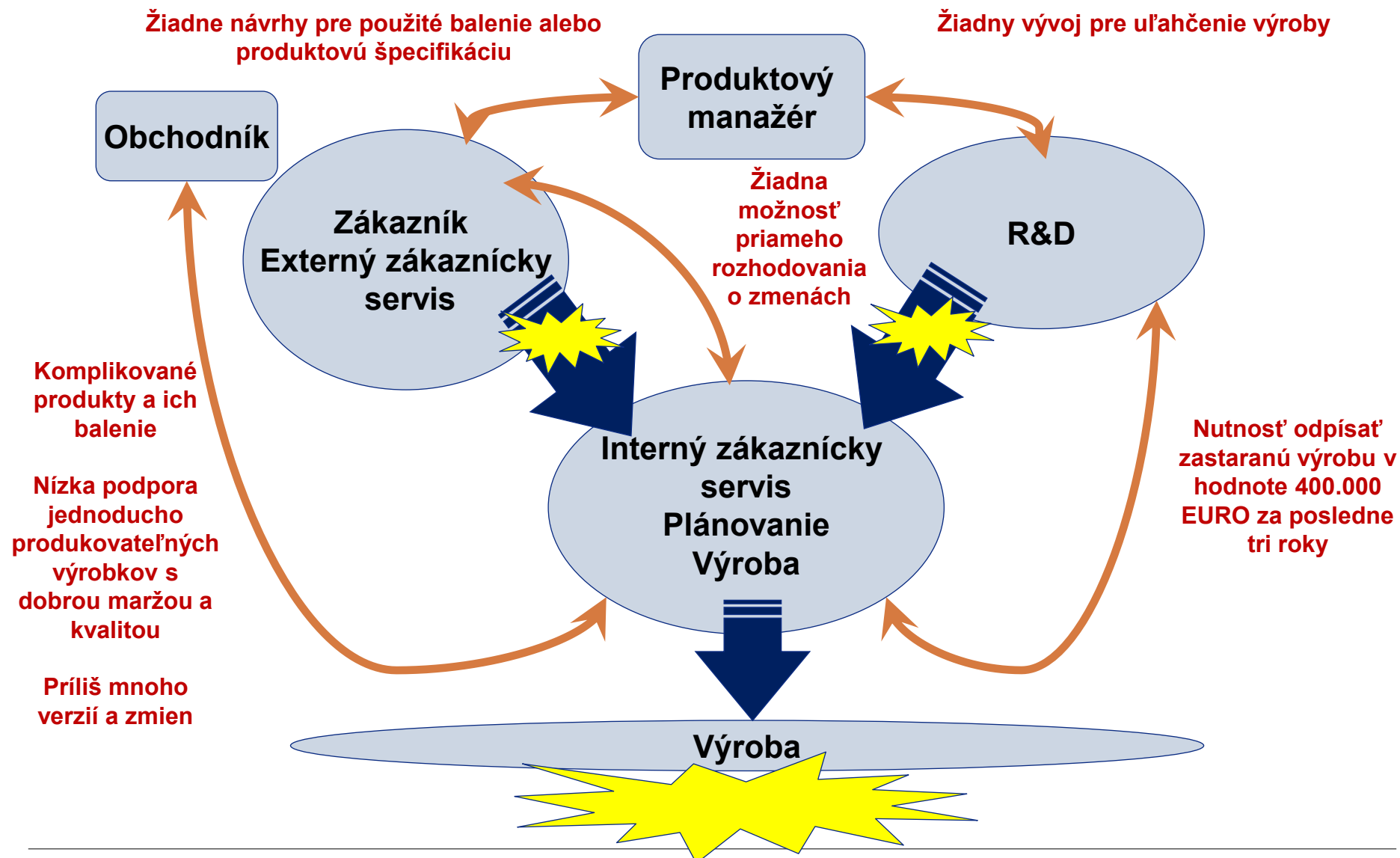
Zameranie sa na hnacie sily výkonnosti



Harmonogram implementačnej časti projektu

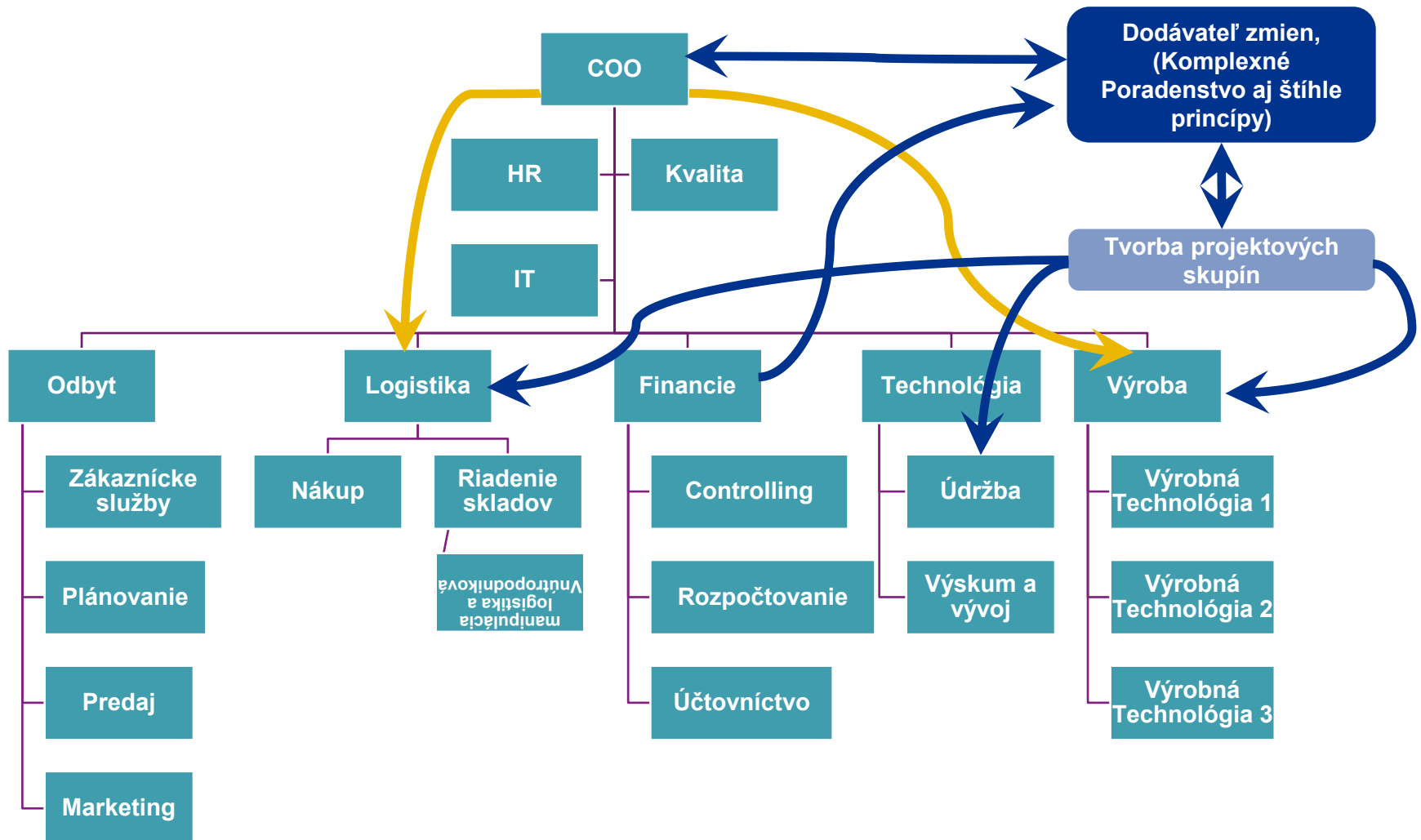


Komunikácia ako zdroj problému



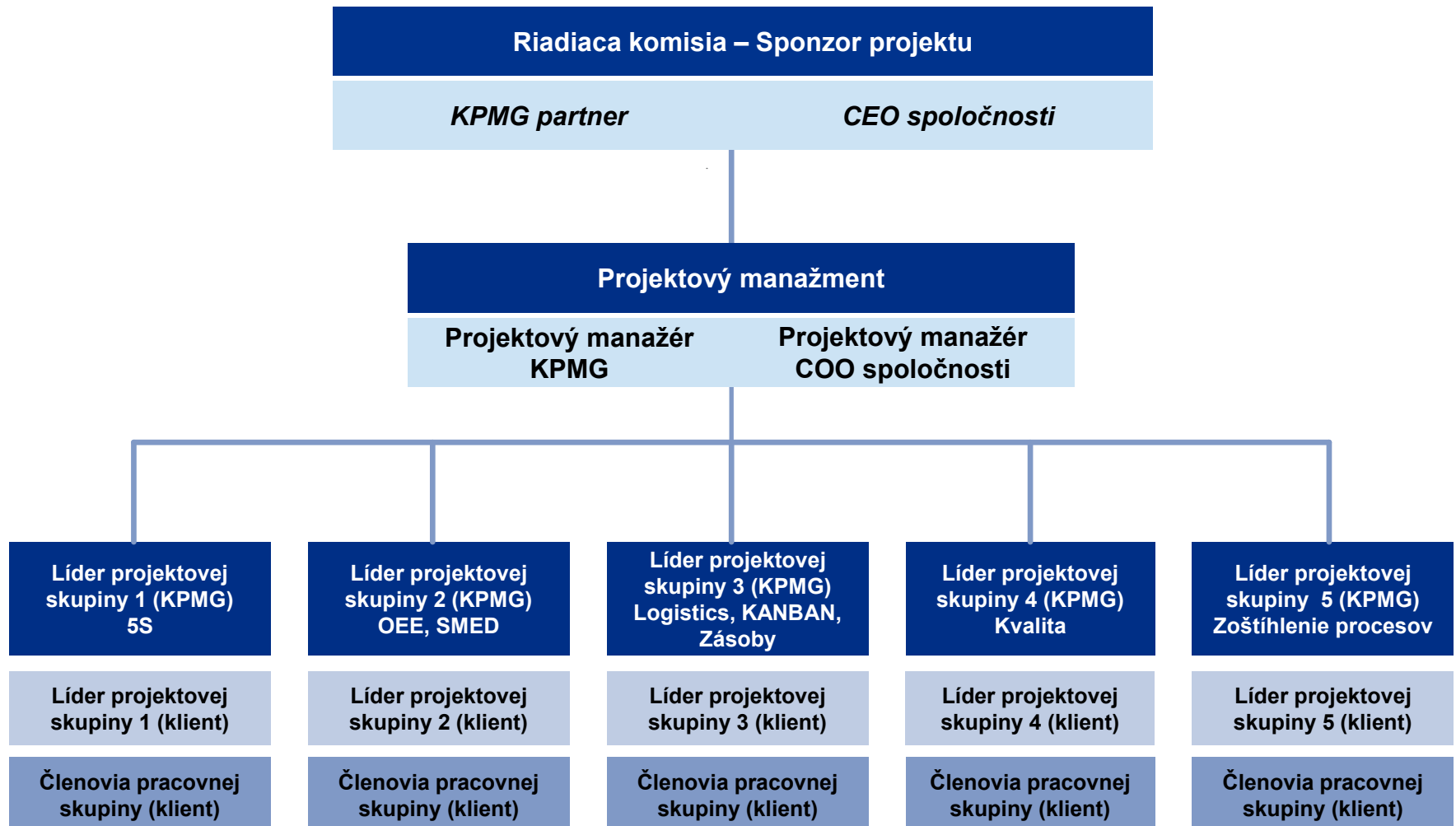
Komunikácia tímové štruktúry ako nástroj riadenia zmien 1/3

Organizačná štruktúra a dodávateľ zmien



Komunikácia tímovej štruktúry ako nástroj riadenia zmien 2/3

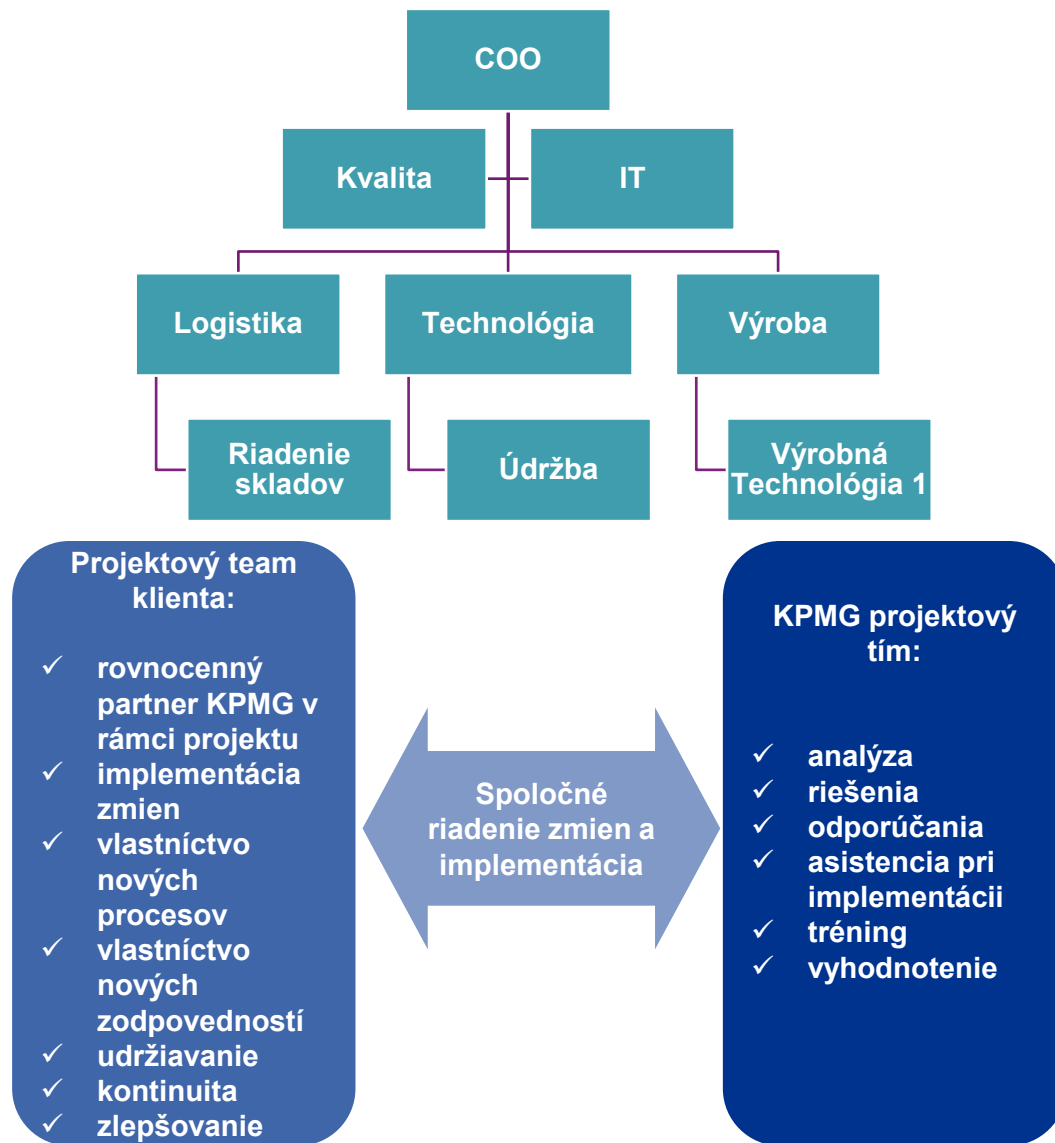
Štruktúra projektových skupín



Komunikácia tímové štruktúry ako nástroj riadenia zmien 3/3

Nutné kroky zo strany klienta

- Prijatie jasnej a zrozumiteľnej stratégie.
- Komunikácia stratégie naprieč celou organizáciou.
- Komunikácia s navrhovateľom zmien.
- Zapojenie pracovníkov rôznych úrovní podniku.
- Komunikácia projektových tímov.
- Komunikácia očakávaných zmien.
- Prijatie zodpovednosti za zmeny.
- Prijatie zodpovednosti nad novými procesmi
- Udržateľná implementácia zmien.
- Kontinuita a zlepšovanie procesov.



Príklad konfliktu pri riadení zmien k zvýšeniu výkonnosti

Problém pre spoločnosť

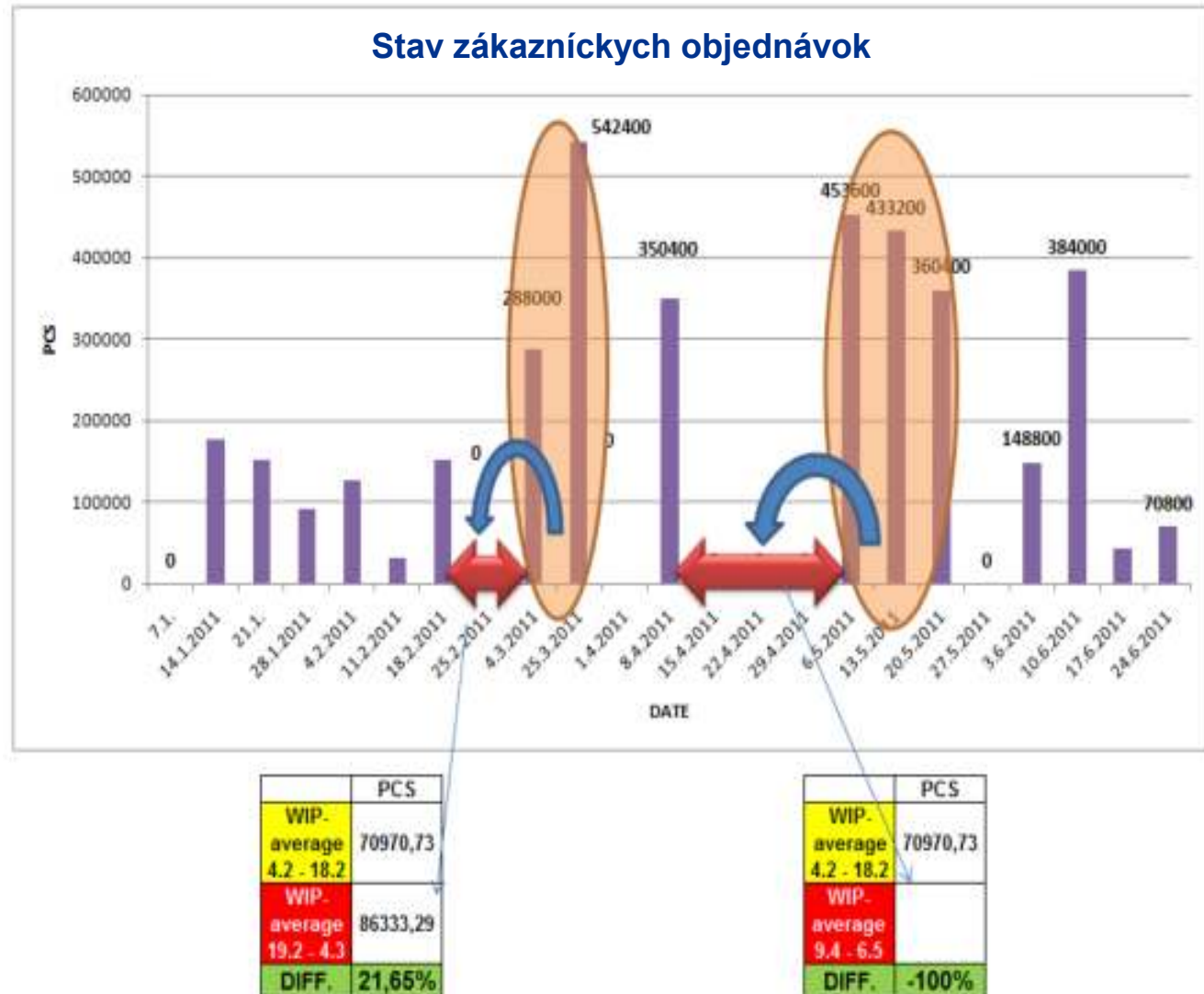
- Príklad významnej nerovnomernosti v zákazníkych objednávkach

Problém riešenia

- Stret výrobných a obchodných záujmov

Syntetizovaný náhľad

- Tlačiť na kľúčového zákazníka pre optimalizáciu výrobného procesu keď je finančný prínos len uvoľnenie cash-flow v rozmedzí 2500-8000 EUR mesačne?



Hodnotenie projektu z praxe

Hodnotenie úspešnosti projektu

- Úspech projektu je hodnotený podľa štandardných kľúčových indikátorov výkonu (KPI).
- Pre tento konkrétny projekt boli vybrané dve skupiny KPI – prevádzkové a finančné KPI.
- Zrozumiteľné a merateľné cieľové hodnoty sú definované pre každé KPI (ktoré reprezentuje prevádzkové zlepšenie).
- KPI sú pravidelne vyhodnocované a podliehajú konečnému posúdeniu steeringovej komisie.
- Formulácia “baseline” dokumentu (východisko), ktorý sumarizuje všetky relevantné hodnoty.

Finančné KPI

- Hrubá marža; Prevádzkový zisk/EBITDA .

Prevádzkové KPI

- Princíp 5S; OEE systém merania; OEE – zlepšenie; Zníženie miery odpadovosti vo vybraných produktových skupinách; Redukcia zastaraných zásob; Zníženie rozpracovanej výroby; Redukcia lead time; Zníženie času prestavy na strojoch.



**Ďakujem za
pozornosť**



Kontakt na KPMG v súvislosti s
týmto materiálom:

Michal Blaško
Assistant Manager
KPMG Slovensko s r.o.

Tel: +421 2 59984 940
Fax: +421 2 59984 999

mblasko@kpmg.sk





cutting through complexity™

© 2011 KPMG Slovensko spol. s r.o, a Slovak limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (“KPMG International”).