

Построение стратегии компании,  
предлагающей на рынке надежность

Сергей Гвоздѐв  
Киевская школа экономики

## Содержание выступления

---

1. Насколько велик рынок стратегий, нацеленных на обеспечение надежности
2. Применение инструментов Теории Ограничений (ТОС) для обеспечения надежности:
  - a) Дерево стратегий и тактики
  - b) Critical chain Project Management
3. Пример успешной реализации стратегии, в основе которой – надежные поставки



## Что предлагать на рынке? То, что в дефиците



что же в дефиците? НАДЕЖНОСТЬ!!!!



## Яркие примеры из жизни проектов

- ◆ 6 мая 1994 года был торжественно открыт Eurotunnel - тоннель между Англией и Францией. Задержка проекта была всего на несколько месяцев. Превышение бюджета – на несколько миллиардов.
- ◆ 8-го апреля 2008 года компания Eurotunnel впервые за время своего существования объявила о годовой прибыли.
- ◆ Впервые дивиденды были выплачены акционерам в 2009 году.



## Яркие примеры из жизни проектов

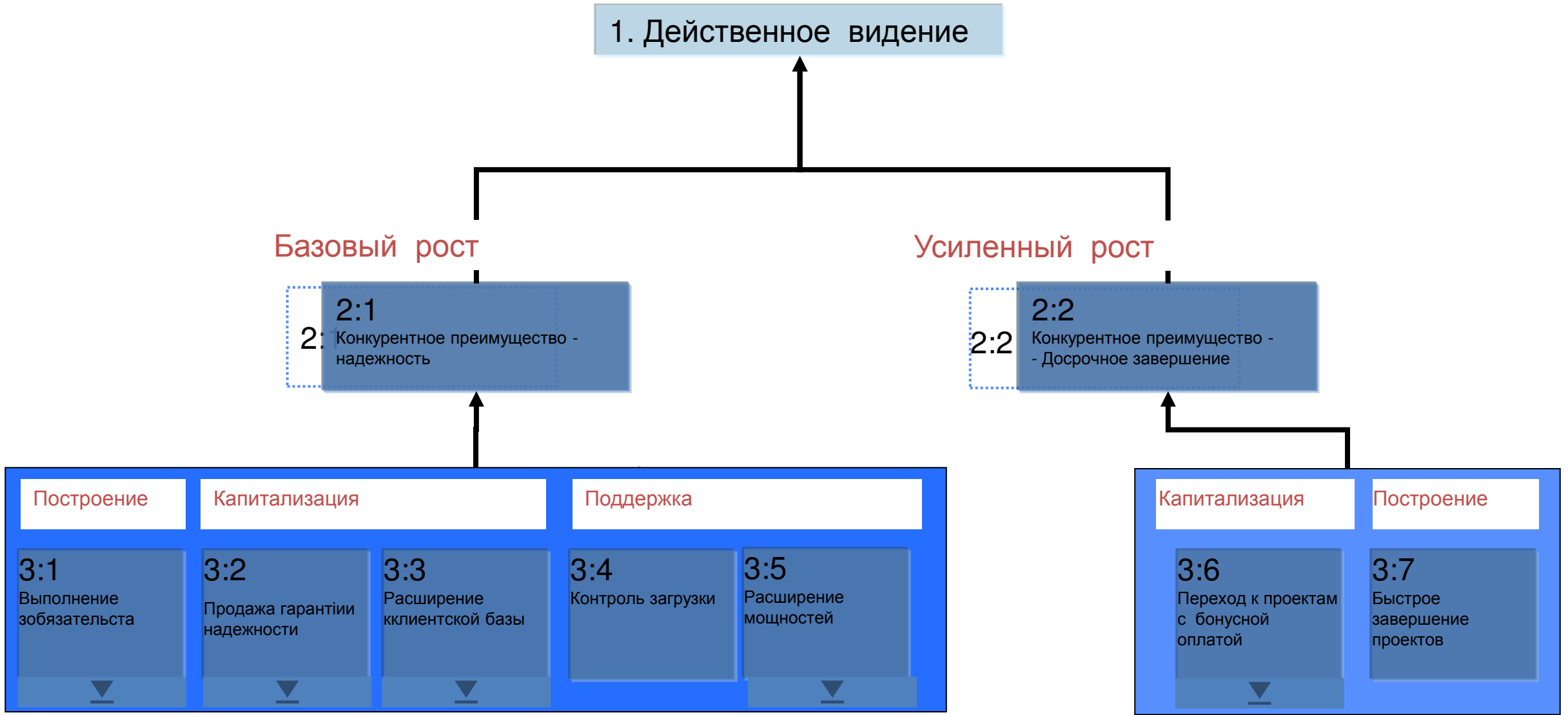
- ◆ Нефтяные вышки в Северном море. При составлении проекта расчеты множат на четыре. При этом, в истории нефтяной компании Statoil несколько президентов отправили в отставку из-за значительного превышения в бюджетах этих проектов



## Примеры из жизни проектов

### ◆ Проекты в строительстве







2:1

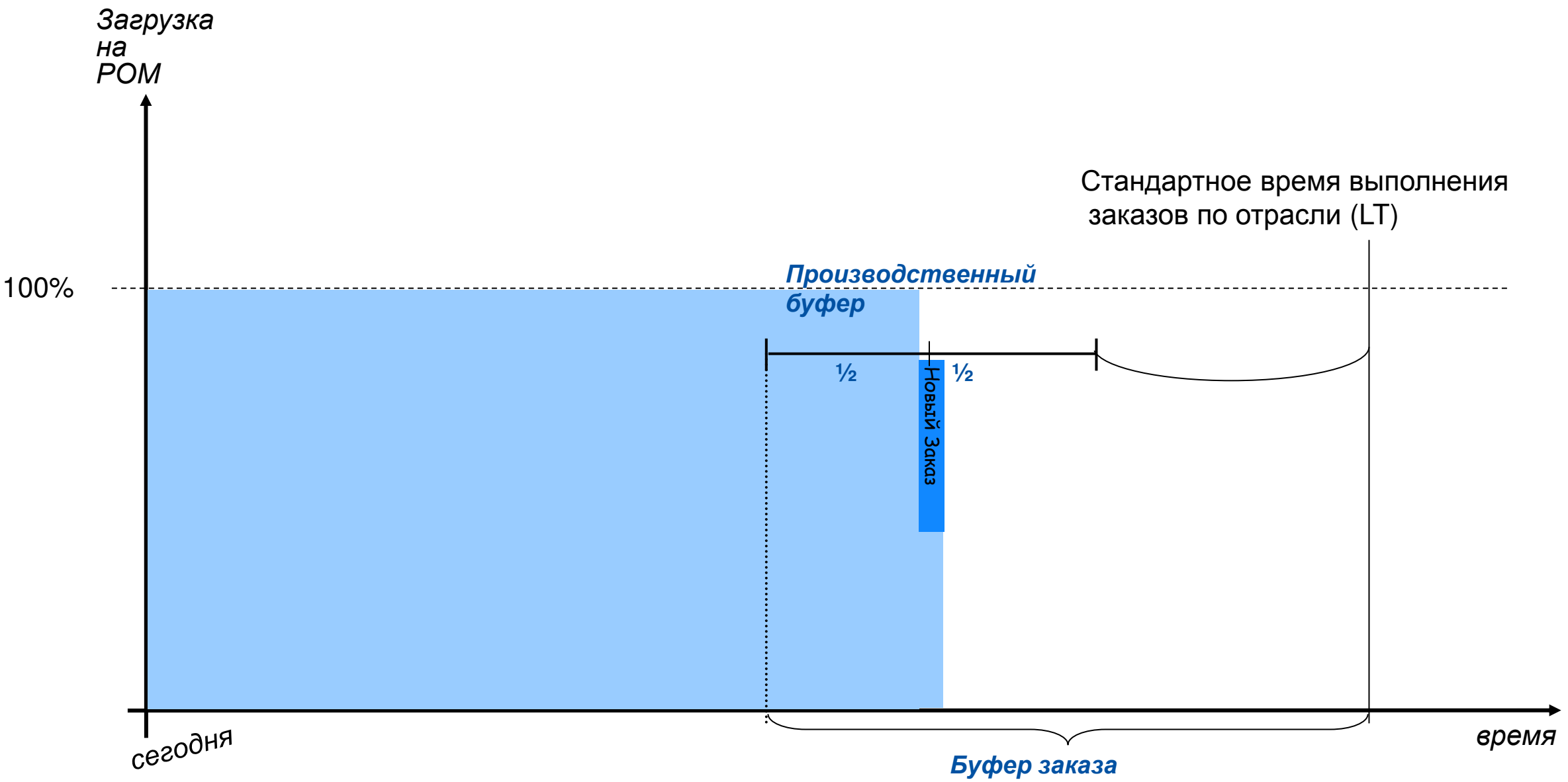
## Конкурентное преимущество - Надежность

Необходимое предположение	Когда поставщики не соблюдают сроки выполнения, и задержки исполнения имеют важные последствия для клиента, существенной потребностью клиентов становится надежность.
Стратегия	<p>Решающее конкурентное преимущество обеспечивается за счет того, что на рынке известно о чрезвычайно надежном выполнении Компанией своих обязательств, при том что остальные параметры остаются неизменными.</p> <p><i>В условиях одновременного выполнения большого количества проектов, под "чрезвычайной надежностью" (очень высокий показатель соблюдения сроков без нарушения содержания) подразумевается выполнение 95% работ в установленный срок или ранее, при этом, в случае задержки исполнения, период задержки намного короче, чем типичный период задержек в соответствующей отрасли.</i></p>
Паралельное предположение	Обещаниям мало доверия. Если обязательства подкрепляются определенными средствами, это становится убедительным аргументом (особенно в том случае, если никто другой этого не делает).
Тактика	<p>Компания чрезвычайно надежно выполняет свои обязательства и предлагает большие штрафы за каждый интервал задержки.</p> <p>Большие штрафы - означают сумму, которая является достаточной, чтобы конкурент побоялся предлагать то же (или даже для того чтобы он сделал это, поддавшись напору).</p>
Предположение достаточности	Создать решающую конкурентное преимущество непросто, но не менее сложно капитализировать на ее использовании. Однако реальным вызовом является постоянное содержание обоих этих элементов стратегии.

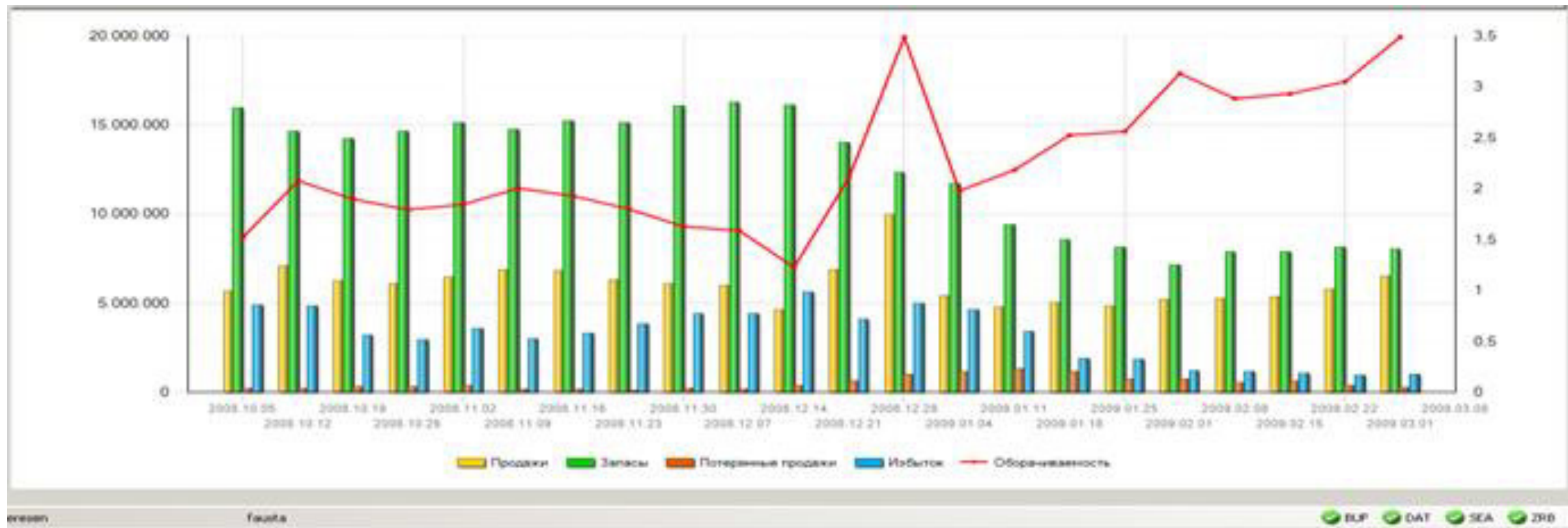


Детерминизм против Хаоса. Что определяет наше будущее – логика или случайные события?





# Результаты внедрения стратегии надежных поставок у дистрибутора



erwin

faulst

BLP DAT SEA ZRB

## Рекомендации Голдратта для повышения качества управления проектами

- Устраняйте проблемы других людей - деньги придут вслед!
- Фокусируйтесь! НЕ распыляйтесь на много дел! Сократите количество работ, которые одновременно выполняют ваши наиболее ценные ресурсы
- Не раздавайте резервы времени по задачам, имеет смысл держать их для всего проекта.
- Важно регулярно получать сведения не о том, что сделано, а о том, что мешает сделать норму работы на ближайший период времени.
- Общий резерв времени должен быть публичным, а логика его использования – понятна всем членам проектной команды.
- Прочитайте книгу Элии Голдратта «Критическая Цепь» – вы получите большое удовольствие! 😊

Компания и отрасль	До внедрения метода Критической цепи	После внедрения метода Критической цепи
<b>eircom Ireland</b> Установка и разработка телекоммуникационных сетей	Выполнение в срок было менее 75%, средний цикл 70 дней.	Выполнение в срок стало 98+%, средний цикл снизился до 30 дней.
<b>Dr Reddy's</b> Разработка лекарственных препаратов	Выполнялось 6 проектов каждые 12 недель, из них вовремя 20% .	Выполняется 11 проектов каждые 12 недель, из них вовремя 80%.
<b>Procter &amp; Gamble Pharmaceuticals</b> Разработка лекарственных препаратов	В 2005 году выполнялось 5 проектов в квартал, их них вовремя 55%.	В 2008 году выполнялось 12 проектов в квартал, из них вовремя 90%, с тем же количеством ресурсов.
<b>DaimlerChrysler</b> Разработка автомобильной продукции	Время цикла создания прототипа было 10 недель.	Время цикла создания прототипа стало 8 недель. Выполнение в срок выросло на 83% со значительно меньшими усилиями по «тушению пожаров».
<b>Medtronic</b> Разработка сложных медицинских изделий	Выпуск 1 программного продукта каждые 6-9 месяцев. Предсказуемость по программам приборов была неудовлетворительной.	Выпуск 1 программного продукта каждые 2 месяца. Снижение случаев переноса сроков по программам приборов на 50%.
<b>NATS</b> Управление воздушным движением	Выполнение в срок 80%.	Выполнение в срок 100%. Время выполнения снизилось на 25-30% .
<b>HP Digital Camera Group</b> Разработка нового высокотехнологичного продукта	6 камер выведено на рынок в 2004. В срок выведена 1 из 6 камер.	15 камер выведено на рынок в 2005 со снижением затрат на разработку на 25%. Все 15 камер выведены в срок.
<b>Airgo Networks</b> Разработка продуктов для беспроводных технологий новых поколений	Цикл разработки до производства для первого поколения было 19 месяцев.	Цикл разработки до производства для второго поколения 8 месяцев.
<b>Oregon Freeze Dry</b> Подготовка и упаковка пищевых продуктов	72 проекта по продажам в год.	171 проект по продажам в год. Доходы выросли на 52%.
<b>BBC США, Warner Robins Air Logistics Center</b> Ремонт и переоборудование самолетов	Длительность цикла 240 дней.	Длительность цикла сократилась до 160 дней. На 75% меньше дефектов.