АПГ Восточная Европа

VI-я Всероссийская конференция
«Механизмы управления корпоративной социальной деятельностью предприятий»

Доклад
«Опыт построения системы менеджмента ОАО «АПГ Восточная Европа» на основе принципов корпоративной социальной ответственности»

Директор по качеству ОАО «АПГ Восточная Европа»
Сидоров Вячеслав

С-Петербург
20-22 ноября 2007 г.

Методология "9 ключей бизнеса"
www.ismc-spb.org

Предприятие АПГ Восточная Европа

- **APG** означает **Advanced Packaging Group**.
- Расположено в Санкт-Петербурге.
- Основано в 2000 году.
- Крупнейший производитель на Северо-Западе России.
- Количество работников – 90 человек.
- Оборудование Netstal (Швейцария).
- Мощности производства – 500 млн. преформ в год.

Сегодня ОАО «АПГ Восточная Европа» это:

Высококвалифицированный коллектив,

Более 3000 кв. м производственных и складских площадей.

Более 500 кв. м офисных площадей административного здания,

Производственные мощности ОАО «АПГ Восточная Европа» - это пять постоянно действующих линий по производству ПЭТ – преформ,

Уставный капитал 142675 тыс. рублей.

Продукция и Клиенты

Потребители ПЭТФ преформ

Пиво

Вода

Квас / Лимонад

Слабый алкоголь

Соки / Напитки

Молоко

Химия / Автокосметика

Масло растительное

Крепкий алкоголь

Тара / Упаковка

В 2001 году Генеральным директором была сформулирована политика в области качества, определившая направление развития компании, целями которой стали:

Персонал

Нанимать лучших сотрудников, представленных на рынке труда.

Развивать профессиональные навыки каждого сотрудника для достижения наилучших результатов и вкладывать средства в это развитие.

Работать командой и решать проблемы вместе.

Поддерживать позитивную позицию «Могу это сделать».

Ценить и поощрять инициативу в работе каждого сотрудника.

Продукт

Производить продукт совершенным.

Налаживать эффективные производственные процессы при минимальных затратах.

Поддерживать и обслуживать машины с особой тщательностью.

Проводить постоянный анализ и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества для непрерывного улучшения качества продукции.

Организовывать работу нашего склада и поставщиков так, чтобы обеспечить отменную логистику и обеспечение ресурсами.

Клиенты

Радовать клиентов гибким индивидуальным подходом.

Обеспечивать высокое качество обслуживания в индустрии.

Настойчиво искать новых клиентов и находить путь для удовлетворения их нужд.

Строить длительные и взаимовыгодные отношения с заказчиками и поставщиками, которые способствуют улучшению качества выпускаемой продукции на этапах ее жизненного цикла.

АПГ Восточная Европа

По инициативе Генерального директора организации в 2001 году была сформулирована основная стратегическая цель развития фирмы – стать ведущим производителем преформы на Северо – Западе России.

Цель достигалась расширением ассортимента выпускаемой продукции, развитием маркетинговых исследований и системы продаж, разработкой новых технологий.

Настоящее время – 5 работающих линий, в проекте – 6-ая линия.

Приобретенная оснастка позволяет в любой момент без дополнительных затрат перейти на выпуск требуемой клиентом преформы. Данная возможность позволила внедриться во все сегменты рынка сбыта ПЭТ-преформ.

Как результат - по состоянию на конец 2005 г. компания занимает 5% Российского рынка производства ПЭТ – преформы и лидирующее место на Северо – Западе России.

Формула успеха ОАО «АПГ Восточная Европа» по методологии «9 ключей бизнеса»

- В основе деятельности предприятия – требования потребителя продукции предприятия.
- Результаты деятельности - заданы собственником предприятия.
- Интересы собственника и потребителя должны быть сбалансированы.

- Руководство - обеспечивает единство целей и слаженную работу по их достижению.
- Стратегия – основа развития предприятия.
- Персонал – важнейший ресурс и главное преимущество предприятия.
- Корпоративная культура - основа всей деятельности предприятия.
- Процессное управление - основа постоянного совершенствования.
- Управление ресурсами – задача системы управленческого учета.
- Контроль и самооценка – механизм достижения целей.
- Технологии – основа долгой жизни предприятия
- Управление знаниями - основа развития.

- Предприятие является частью общества и живет по его законам, руководствуясь принципом сбалансированности взаимоотношений со стейкхолдерами.

Объединения по интересам ресурсов или технологий
Отраслевые бизнес - сообщества
Конкуренты
Политические группы
Государственные структуры (федер. контролир.органы – влияют через проверяющих)
Потенциальные конкуренты
Международны е бизнес - сообщества
Органы местного самоуправле ния (влияют через льготы)
Собственники
Инвесторы
Работники (персонал)
Руководство компании
Поставщики
ОАО «АПГ Восточная Европа»
Покупатели (потребители и плательщики)
Будущие покупатели
Будущие сотрудники
Торгово-промышленные ассоциации и союзы
Клубы
Концерны
Объединения по транзакциям (транзакционным издержкам) = опора для власти
Объединения по интересам управления
Объединения по интересам конечного потребителя (борьба за пути продвижения = капиталы)

Система планирования организации, направленная на достижение политики сбалансированных отношений между стейкхолдерами включает в себя три уровня:

» - Стратегическое планирование (годовое). Составляется под руководством финансового департамента на основание прогнозируемого плана годового плана продаж, а так же бюджетов департаментов предприятия.

» - Текущее планирование. Составляется на основание плана продаж на месяц с понедельной разбивкой.

» - Оперативное планирование. Составляется руководителями подразделений со внесением корректировок.

АПГ Восточная Европа

Грамотная политика, стратегия и планы в отношении персонала являются основой благополучия фирмы и во многом определяют её конкурентоспособность. На предприятии разработан Стандарт предприятия «Управление персоналом».

Основными задачами системы управления персоналом являются:

- Подбор и привлечение новых кадров в соответствии с планами развития фирмы;
- Повышение квалификации и обучение сотрудников;
- Выяснение ожиданий и степени удовлетворенности персонала;
- Модернизация системы мотивации персонала;
- Оценка компетенции сотрудников для оптимального использования их возможностей;
- Участие работников в мероприятиях по совершенствованию работы компании;
- Поддержание психологического климата в компании.

В отношении сотрудников нашу компанию можно охарактеризовать как социально ориентированную компанию «семейного» типа, где работники могут сделать себе карьеру от подсобного рабочего до ведущего специалиста и работать до самой старости, занимая должности в соответствии со своими возможностями и квалификацией.

Политика организации в отношении поставщиков состоит в следующем:

» - Постоянная оценка результативности и качества поставок;

» - Оценка систем менеджмента качества поставщиков путем мониторинга или аудита.

За годы работы в организации сложилась четкая система работы с поставщиками:

» Ежегодное (не менее двух раз в год, либо при изменение обстоятельств) проведение тендеров на поставку.

» Постоянный поиск новых поставщиков.

АПГ Восточная Европа

Отношение к потребителям закреплено в миссии ОАО «АПГ Восточная Европа». Мы стремимся «быть первыми в глазах потребителей преформ, чтобы тем самым они признавали факт, что компания «АПГ Восточная Европа» всегда и неизменно предоставляет качественный продукт, заслуживший себе имя, наряду с внимательным отношением к потребителю и заботой о нем». Отношение к потребителям – это:

поставка исключительно качественной продукции, то есть продукции не только отвечающей всем требованиям установленных стандартов, но и максимально удовлетворяющей потребности наших партнеров, забота об успешном функционирование бизнеса наших партнеров , качество организации процесса обслуживания

Удовлетворенность потребителей обеспечивается за счет:

- широкой ассортиментной политики, способности наиболее точно подобрать и разработать упаковку, наилучшим образом сочетающуюся с продуктом, выпускаемым потребителем
- предложения инновационных решений,
- гибкой ценовой политики
- оптимальных сроков поставки продукции
- бесплатного квалифицированного сервисного обслуживания оборудования клиентов

При проектировании процессов компания определяет следующие основные требования:

- 1. Руководителем процесса должен быть тот, кто заинтересован в результате процесса и наиболее точно выражает требования потребителей продукции компании.
- 2. Процесс относится к тому подразделению, в компетенцию руководителя которого входит возможность его ресурсного обеспечения.
- 3. В процессе не должно быть лишних согласовывающих процедур, затрудняющих его выполнение. Исполнитель процесса должен напрямую общаться с сотрудниками любых подразделений компании, участие которых в процессе необходимо.
- 4. Требования к результатам процесса определяются его потребителями.
- 5. Требования к входу процесса определяются его руководителем.
- 6. Процессы должны быть документированы в том объеме, который необходим для их правильного выполнения.

Показатели работы организации по повышению удовлетворенности потребителей

Имидж предприятия подтверждается тем, что в условиях жесткой конкуренции наши Клиенты ни разу не отвернулись от нас.

Глубокий анализ рекламаций, жалоб, замечаний и пожеланий Клиентов позволил свести к минимуму процент повторений таких обращений. Время реагирования на обращения Клиентов при этом минимально.

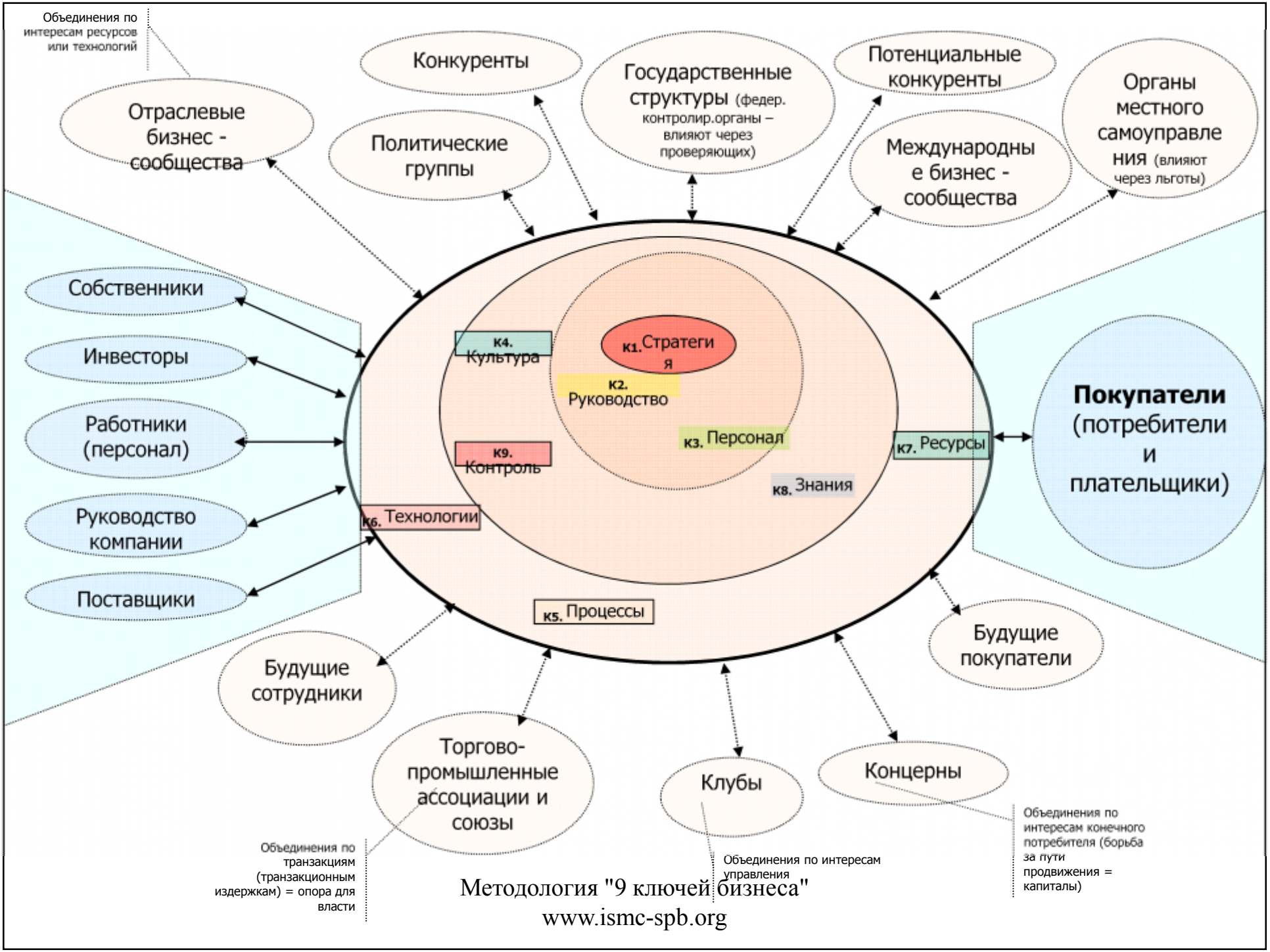
Комплексными действиями постоянно снижается процент возврата продукции от Клиента (процент возвращаемой Клиентами продукции снизился с 0,28% в 2002 г. до 0,024% в 2006 г.).

Клиенты ОАО «АПГ Восточная Европа» постоянно обращаются за помощью в разработке и дизайне своих изделий, рекомендациям при заказе оснастки и настройке оборудования.

Клиентов ОАО «АПГ Восточная Европа» привлекает минимальное время, необходимое для разработки и выпуска на рынок новых видов продукции, что достигается благодаря четко прописанным процедурам и желанием вместе с Клиентами завоевывать новые сегменты рынков сбыта.

Качество и стремление оказать максимальную посильную помощь находит понимание у потребителей, что отражается в высокой лояльности.

По итогам 2006 г. 87,3% клиентов совершали закупки продукции компании в течение года неоднократно, более 70% - регулярно.



Методология "9 ключей бизнеса"
www.ismc-spb.org

Кадровая политика ориентирована на поддержание стабильного, сплоченного коллектива.

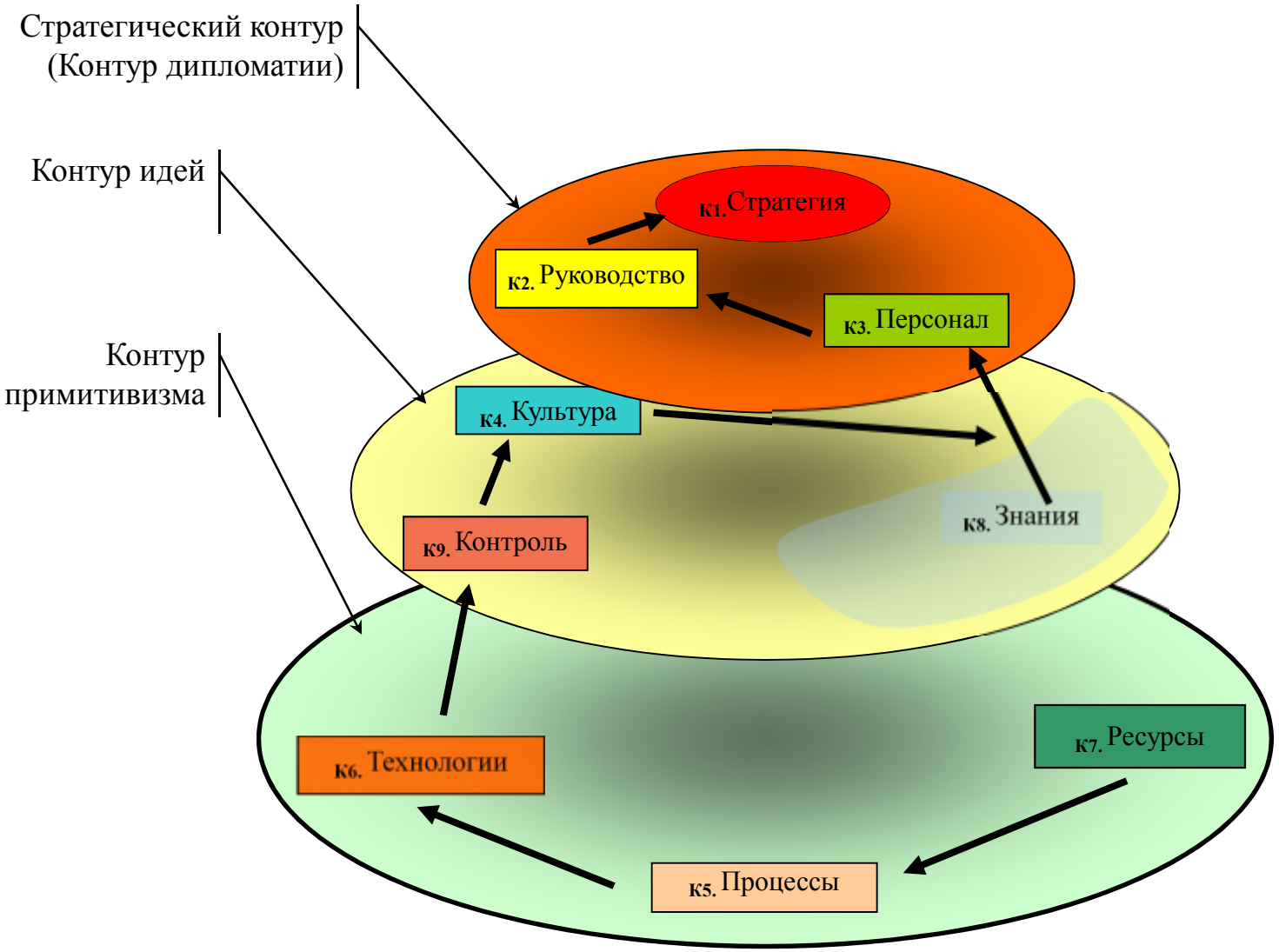
Администрация предприятия направляет усилия на снижение уровня заболеваемости персонала. Это - профилактические меры: прививки, медосмотры, флюорография. Это и скидки на спортивные абонементы и ДМС

На предприятии используются кулеры с питьевой водой, всегда есть минеральная вода, ежедневно выдается молоко (по инициативе администрации). Имеется постоянно действующая столовая (питание бесплатное).

Традиционно проводятся корпоративные мероприятия с выездом за город.

В свой день рождения, сотрудник кроме подарков от коллег получает подарок от администрации предприятия. В компании практикуется совместное отмечание дней рождения.

Многие работники воспользовались кредитной программой, предложенной на льготных условиях для компании.



Методология "9 ключей бизнеса"
www.ismc-spb.org

Благодаря усилиям и энергии руководства организации, планомерного и кропотливого труда сотрудников компании, организация укрепила свою репутацию надежного партнера и увеличила конкурентоспособность продукции на рынке.

Можно выделить несколько аспектов влияния предприятия на общество:

- Через выпускаемую продукцию.
- Через рынок труда.
- Непосредственное участие в общественной жизни.

Анализируется и совершенствуется процесс взаимодействия с властями по вопросам сертификации продукции. Вся выпускаемая продукция имеет соответствующие сертификаты.

Анализируя деятельность предприятия, направленную на обеспечение безопасности труда, снижение риска заболеваемости можно отметить снижение времени нетрудоспособности за последние три года на 12% и абсолютное отсутствие случаев травматизма.

АПГ Восточная Европа

Предприятие находится в десятке крупных налогоплательщиков Фрунзенского района. Мы исправно платим налоги в Федеральный и местный бюджеты, внебюджетные фонды, фонд федерального социального страхования, пенсионный фонд РФ, фонд обязательного медицинского страхования и т.д., что подтверждается многочисленными проверками со стороны указанных организаций (имеются акты проверок). Для предприятия никогда не существовало понятия «серая» зарплата, что является особенно привлекательным фактором для сотрудников предприятия (банки с удовольствием выдают кредиты, идут хорошие отчисления в пенсионный фонд).

Мы являемся привлекательной компанией для соискателей вакансий благодаря разработанной программе социальной защиты работников. К нам обращаются не только жители нашего города, но и других городов (благодаря хорошей репутации компании в России). Студенты институтов и колледжей с удовольствием проходят у нас практику.

Для компании не существует проблемы утилизации отходов производства. Некондицию охотно приобретают лицензированные фирмы, занимающиеся переработкой и повторным использованием отходов.

Не остаются без внимания и социальные аспекты. Принимая на работу молодых неквалифицированных специалистов с дальнейшим их обучением и повышением квалификации, предприятие не только заботится о своем будущем и будущем своих сотрудников, но вносит свой вклад в повышение уровня занятости населения.

Заботится организация и о благоустройстве территории. Регулярно производится уборка территории предприятия и вокруг неё. Своевременно вывозится мусор, поддерживаются в исправном состоянии пожарные проезды и транзитные коммуникации.

Прекрасно понимая, что сотрудники фирмы являются еще и полноправными членами общества, организация заботится об их здоровье и отдыхе. О регулярных врачебных осмотрах, спортивном комплексе и комплексе отдыха, оздоровительных мероприятиях

Содействует организация и повышению престижа российской продукции за рубежом, экспортируя свою продукцию в Белоруссию.

Занимается организация и благотворительной деятельностью.

АПГ Восточная Европа

	Коэффициенты	1.01.2006	1.01.2007
	Операционный анализ		
1	Коэффициент роста валовых продаж	-	46,73%
2	Коэффициент валовой прибыли	7,98%	11,25%
3	Коэффициент операционной прибыли	2,07%	6,07%
4	Коэффициент чистой прибыли	-3,64%	0,16%
	Анализ операционных издержек		
5	Коэффициент производственной себестоимости реализованной продукции	92,02%	88,75%
6	Коэффициент издержек на реализацию и управление	5,91%	5,18%
7	Коэффициент процентных платежей	6,15%	3,80%
	Управление активами		
8	Оборачиваемость активов, оборотов	2,03	2,87
9	Оборачиваемость постоянных активов, оборотов	3,50	5,35
10	Оборачиваемость чистых активов, оборотов	4,92	8,65
11	Оборачиваемость дебиторской задолженности, оборотов	7,91	9,74
12	Оборачиваемость товарно-материальных запасов, оборотов	13,24	19,92
	Прибыльность		
13	Рентабельность оборотных активов	9,94%	37,66%
14	Рентабельность собственного капитала	-80,74%	4,14%
15	Рентабельность активов	2,10%	8,76%
16	Рентабельность чистых активов	5,11%	26,40%

АПГ Восточная Европа

Политика ОАО «АПГ Восточная Европа»

Политика организации в области качества направлена на достижение лидерства в индустрии производства преформ, достигая этого посредством производства качественного продукта под маркой компании.

Стратегические цели:

Стать ведущим производителем преформы на Северо – Западе России

Пути достижения целей:

Внедрение, поддержание в работоспособном состоянии и постоянное совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с требованиями ИСО 9001:2000;

Повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

Расширение номенклатуры продукции в соответствии с требованиями рынка;

Обеспечение своевременности и качества поставок продукции и услуг;

Постоянная оценка требований и удовлетворенности потребителей, постоянный анализ потребностей рынка, поиск новых клиентов и направлений;

Увеличение производственных мощностей путем внедрения высокоэффективных технологий производства, усовершенствование оснастки и методов управления;

Снижение издержек производства;

Всестороннее обучение и повышение квалификации персонала, совершенствование корпоративной культуры;

Обеспечение достойной оплаты за эффективный и высококачественный труд;

Формирование взаимовыгодных и долгосрочных отношений с поставщиками;

Обеспечение охраны труда, снижение вредного воздействия производственной деятельности на окружающую среду;

Производство действий, направленных на предотвращение появления дефектов, а не на устранение их результата;

Генеральный директор ОАО «АПГ Восточная Европа» принял на себя всю полноту ответственности за качество выпускаемой продукции и делегировал руководителям подразделений организационную свободу и полномочия для управления деятельностью подразделений по реализации политики в области качества, поручил директору по качеству контроль над реализацией этой политики.

Система качества

IQNet

THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

IQNet and TEST-St Petersburg
hereby certify that the organization

JSC "APG Eastern Europe"

84, Fuchika Street, Saint-Petersburg, 192102, Russia

for the following field of activities

design and production of preforms

the implementation and maintains a

Quality Management System

which fulfils the requirements of the following standard

ISO 9001:2000

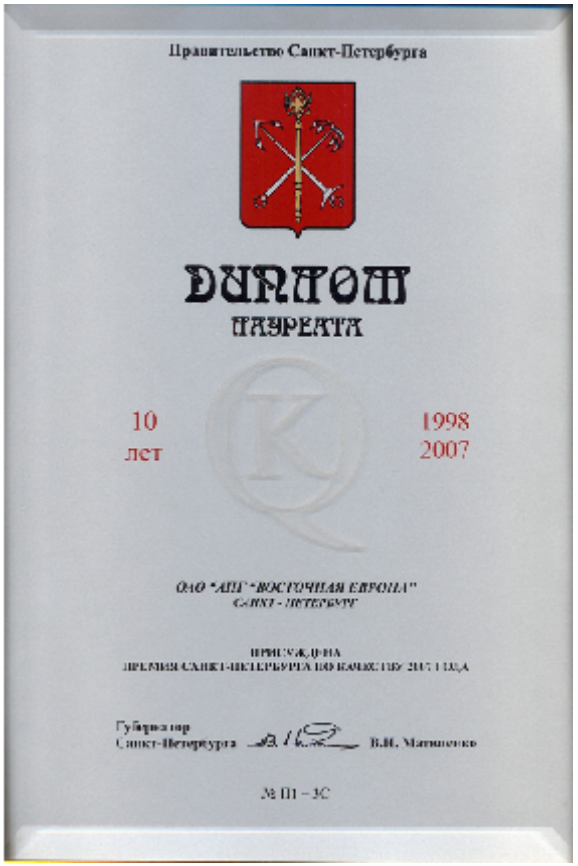
Issued on : 2004 - 12 - 09
Validity date : 2007 - 12 - 09

Registration Number : RU - 00283

IQNet

President of IQNet

Chairman of Coordination Council
of TEST-St.Petersburg Co. Ltd.



Правительство Санкт-Петербурга

ДИПЛОМ
ЛАУРЕАТА

10 лет

1998
2007

ОАО "АПГ "ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА"
САНКТ - ПЕТЕРБУРГ

ПРИСУЖДЕНА
ПРЕМИЯ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА ПО КАЧЕСТВУ 2007 ГОДА

Губернатор
Санкт-Петербурга В.И. Матвиенко

№ П – 3С

«Механизмы управления корпоративной социальной ответственностью предприятий»

Доклад:

«Опыт построения системы менеджмента ОАО «АПГ Восточная Европа» на основе принципов корпоративной социальной ответственности»

Санкт-Петербург
2007

СПАСИБО ЗА

ВНИМАНИЕ

Сидоров
Вячеслав Валерьевич