

ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СНУПП НА ПРЕДПРИЯТИЯХ КНР

Сущность систем непрерывного улучшения продукции и процессов на базе концепции KAIZEN (СНУПП) заключается в повседневных усилиях на каждом рабочем месте, а также способов, которыми пытаются решать возникающие здесь проблемы организации, технологии и качества.

Кайцен-улучшение есть непрерывное и постепенное накопление мелких улучшений, производимых всеми сотрудниками предприятия. Концепция Кайцен и основанная на ней методика управления улучшениями впервые возникла в Японии и постепенно перенимается и неапонскими фирмами. В данных материалах рассмотрены ряд выводов и рекомендаций фирм Китая из самых различных сфер деятельности, использующих СНУПП на основе Кайцен-подхода.

Ряд предприятий исповедуют в Кайцен-подходе девиз, называемый «Три принципа актуальности», который гласит: «Никогда не прекращай размышлять над текущими условиями, текущими проблемами и текущими факторами, действующими на твоём рабочем месте».

В связи с этим важное значение придается проведению персональных бесед с теми, кто еще не подал ни одного предложения, и помощи им в письменной формулировке своих идей. Когда сотрудники и в этом случае не делали никаких предложений, им предлагалась целевая тема, над которой они должны были поразмыслить. Таким способом удавалось мотивировать их на участие в деятельности по разработке рациональных предложений.

На многих предприятиях перед руководителями подразделений поставлена задача распространять новые удобные формуляры (бланки) для предложений по улучшениям, особенно среди руководителей кружков качества и инноваций.

Ряд предприятий организовали специальные комиссии по разработке и внедрению предложений по улучшениям, которые руководствуются принципами, направленными на повышение участия в этой деятельности. Для руководителей подразделений разрабатываются специальные рекомендации, а именно:

- 1) одна из важнейших задач руководителя заключается в том, чтобы напавать сотрудника и помочь ему;
- 2) доводить предложения, которые поощрены премиями за участие и надбавками к зарплате, вместе с замечаниями руководителя до всеобщего сведения, чтобы сотрудники могли научиться выявлять проблемы и четко описывать ситуацию;
- 3) надо не скупиться на похвалу при проверке и оценке предложений;
- 4) замечания надо формулировать так, чтобы не обидеть инициатора идеи и попытаться войти в его положение;
- 5) если предложение не принято, то в комментарии к нему необходимо поддержать автора в желании дальнейшего активного участия;
- 6) особенно вдохновляет участников то, что каждое, даже самое незначительное предложение воспринимается всерьез и внимательно рассматривается.

Роль лучшего инициатора идей, который содействует развитию Кайцен-деятельности, заключается в том, чтобы покончить с реакцией сотрудника типа «я не понимаю» или «я не могу». Эффективную СНУПП можно создать лишь при условии тщательного изучения поступающих предложений.

Чтобы добиться активного участия всех сотрудников и увеличивать количество подаваемых предложений в рамках СНУПП, как показывает опыт многих предприятий КНР, руководство должно объяснять сотрудникам, как правильно оформить свои идеи в предложения и отработать систему мотивации.

*С.В. Карпенко, В.А. Михарева
(Беларусь, Гомель)*

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

Значимость разработки конкурентных стратегий для отечественных предприятий трудно переоценить. Оценив силы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и их источники, предприятие может выявить сильные и слабые стороны своей деятельности. Анализ рынка товара, на котором действует предприятие, можно оценивать с точки зрения его привлекательности и с точки зрения преимуществ, которыми обладает данное предприятие. Это позволит в дальнейшем определить конкурентные преимущества, в отношении которого у предприятия наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкурентной области и, наконец, попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников.

Формирование конкурентных стратегий находится в прямой зависимости от влияния маркетинговой среды. Анализ состояния конкурентной рыночной среды показывает, что на ее формирование позитивное влияние оказывают рост валового национального продукта, замедление темпов инфляции, развитие правовой базы, увеличение числа субъектов рынка за счет развития частного сектора, рост реальных доходов населения и другие. Наряду с этим существует ряд доминант, сдерживающих развитие конкуренции: ухудшение демографической ситуации, устойчивое превышение потенциального спроса над предложением, ухудшение сырьевой базы, слабая поддержка малого предпринимательства.

При разработке конкурентных стратегий на рынке весьма важными является следующее:

- исследование развития рынков во времени – фаз формирования, роста, зрелости и упадка, что предполагает анализ основных движущих сил рынка, формирующих поведение, как потребителей, так и конкурентов;

- понимание менеджерами процесса развития рынка. Предвидение поведения покупателей, направлений конкурентной борьбы и появления новых технологий позволяет репозиционировать бизнес, вносить коррективы в товарную и маркетинговую политику с целью повышения конкурентоспособности предприятия и улучшения показателей финансовой деятельности;