



OWI Kon 2011

3. Ostwestfälischer Innovationskongress

Von der Idee zum Geschäftserfolg
– Innovationen erfolgreich managen –
17:00 - 17:30 Uhr – 17.10.2011

Mit dem Alchimedus[®]-Prinzip
zu den Produkten von morgen
- So kommen Sie und Ihr Team zu Best- und Höchstleistungen -



Referent:

Dipl.-Ing. Alfons Jakob VDI

Über 20 Jahre tätig in verschiedenen Aufgabenbereichen.
Leitende Funktionen in der entwickelnden und produzierenden Industrie.

Schwerpunkte:
die Optimierung von Fertigungs- und Ablaufprozessen und die Verantwortung für ganze Betriebsbereiche.

Vor mehr als 15 Jahren gründete er die Alfons JAKOB Ingenieurberatung und Industriehandelsvertretung /Automatisierung.

daraus entstand die heutige Unternehmensberatung;

als Partner des Mittelstandes berät und begleitet er bzw. sein Unternehmen vornehmlich Betriebe bei der Entwicklung von Zukunftswegen/Strategien, der Geschäfts- und Prozessoptimierung, der Rationalisierung, der Maßnahmen-Realisierung sowie dem Innovations-, Projekt- und Qualitätsmanagement;

Alchimedus[®]-Berater und Mastertrainer





Die Perspektive



„Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird.

*Wenn es aber besser werden soll,
muss es anders werden.“*

(Georg Christoph Lichtenberg)

OWIkon2011
Innovation • Organisation • Realisierung

Motivationen...



Wo ist mein Potenzial und
wie kann ich es
systematisch nutzen?



OWIkon2011
Innovation • Organisation • Realisierung

Unternehmensdynamik („Dyplexität“)

>Unternehmensgröße / Professionalität des Management<

IV - Excellent

III - Begehrlichkeit

II - Bestleister

I – System
Überlebensfähigkeit
des Unternehmens
nicht gesichert

- TQM
- SIX SIGMA
- KAIZEN
- Kontinuierliches Lernen
- Ständige Verbesserung
- Kunden-integration
- Lean Management

OWIKon2011

Das Thema

Mit dem Alchimedus®-Prinzip zu den Produkten von morgen

- So kommen Sie und Ihr Team zu Best- und Höchstleistung -

- Unternehmens-/Innovations-Vital-Check - Potenziale entdecken
- Befähigungen von Menschen und Unternehmen
- Transparenz: erkennen des Handlungsbedarfs -
 - entwickeln der „Zukunftsprojekte“
 - und Maßnahmen(-pläne) zur Umsetzung
- Nachhaltigkeit sichern, QM optimieren
- mit kontinuierlicher Verbesserung (PDCA) zu Best- und Höchstleistungen

OWIKon2011



Das Thema



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Innovations- und Veränderungs-Potenziale entdecken und systematisch nutzen

Drei zentrale Fragen:

1. Wie entdecke ich (Unternehmens-) potenziale schnell und wissenschaftlich fundiert?
2. Wie kann ich die Erkenntnisse nachhaltig für Innovationen und Veränderungen nutzen?
3. Wie fördere ich dabei gleichzeitig Zusammenhalt und Unternehmenskultur?

Das Thema

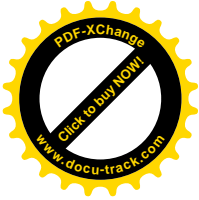


Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Innovations- und Veränderungs-management und seine Bedeutung auf dem Weg zum Erfolg

Welche Fragen stellen sich in Ihrem Unternehmen,
um nachhaltig den Erfolg zu sichern?





Was brauchen Sie um langfristig Erfolg zu haben?



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Standard Antworten

- Mehr Innovationen, neue Produkte ...
- Mehr Ideen
- Mehr Kunden
- Bessere Rahmenbedingungen
- Mehr Aufbruchstimmung
- Mehr Unternehmer
- Mehr Rendite
- Mehr Umsatz
- Mehr Kapital
- Prozessoptimierung in ...

und so weiter und so weiter...

OWIKon2011
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG

Was können Sie konkret tun?



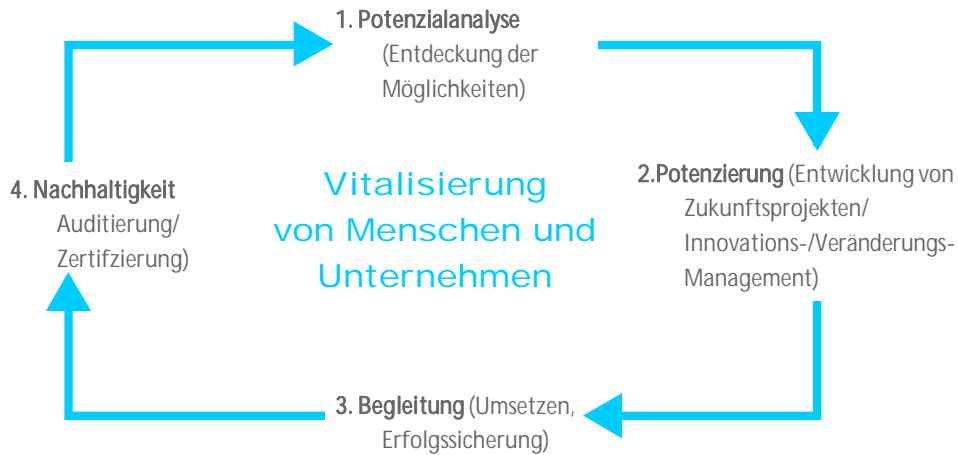
Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

- Vital-Check zur Überprüfung der Innovations- und Veränderungsfähigkeit im „Unternehmen“
- Potenzial-Analyse von Innovations- Geschäftsprozess, -kultur, -methoden und -werkzeuge
- Entwicklung und Einführung eines Soll-Management-Prozesses
- Ideengenerierung, Ideenbewertung und Ideeninventur
- Vision, Mission (Leitsätze) und Ziele benennen
- Strategische Planung

OWIKon2011
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG

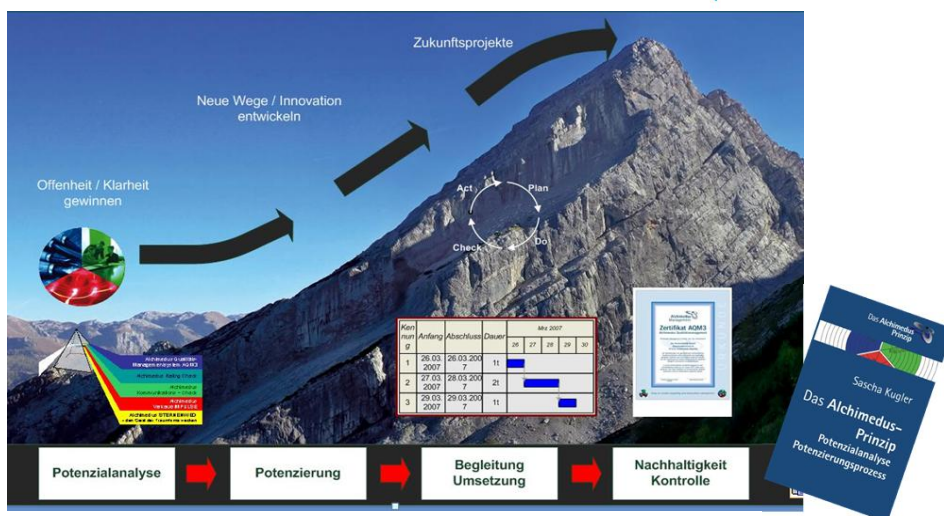


Der Vital-Check als Basis - Die 4 Phasen zum Bestleisterprozess



OWIKon2011

Die universelle Methode



OWIKon2011



Die Grundlage



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Der Vital-Check...

...zur Analyse der „Befähigungen“ und der „Veränderungsfähigkeit“ Ihres Unternehmens!

„MENSCHEN UND UNTERNEHMEN“

OWIKon2011
Innovation • Organisation • Realisierung

Der Vital-Check: Mobilisierung von Energie



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

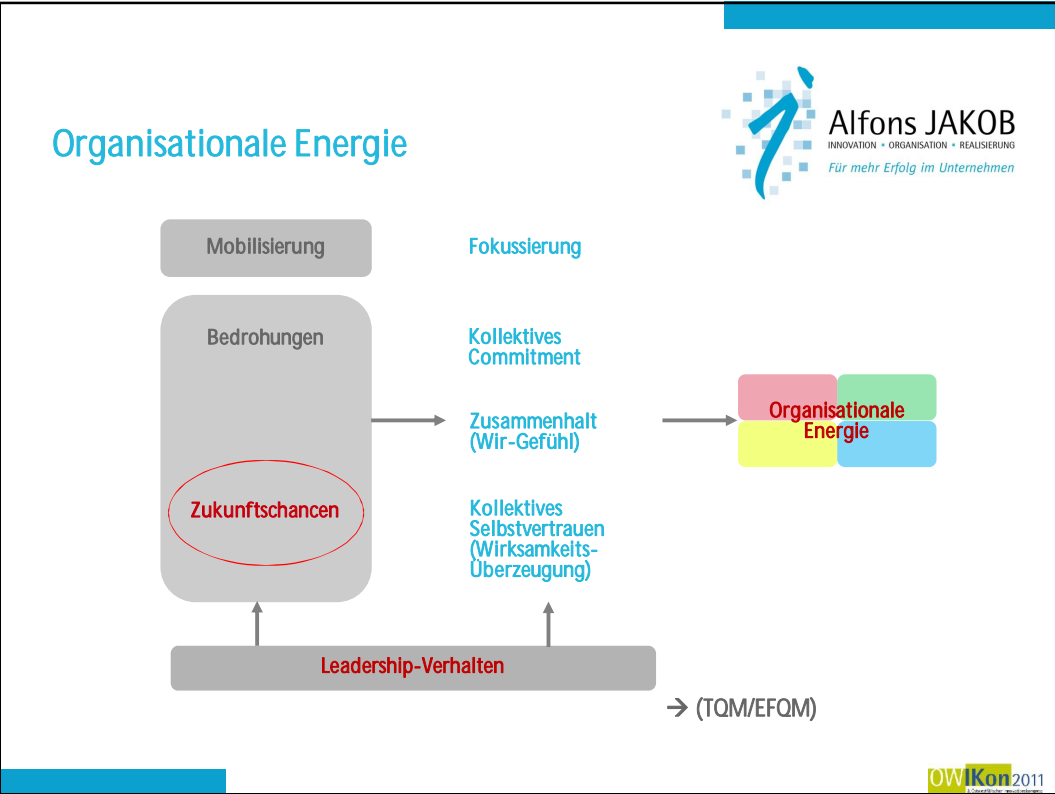
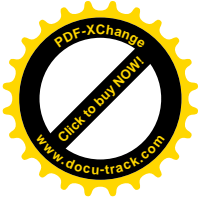
*Vitalkraft ist
organisationale
Energie*
(Prof. Bruch, St. Gallen)

Die Mobilisierung von
Energie zielt darauf ab,
nicht ausgeschöpfte

- **emotionale**
- **mentale** und
- **handlungsbezogene**

Potenziale im Unternehmen
über bestimmte
Maßnahmen zu aktivieren.

OWIKon2011
Innovation • Organisation • Realisierung

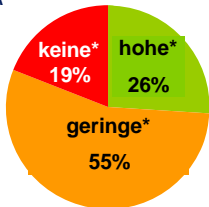




Wann entsteht Engagement im Job?



USA

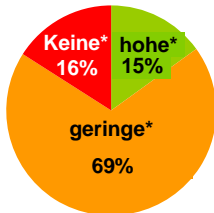


GALLUP Studie:
3 Mio. Mitarbeiter
200' Managern
80' Unternehmen



Deutschland

*emotionale Bindung



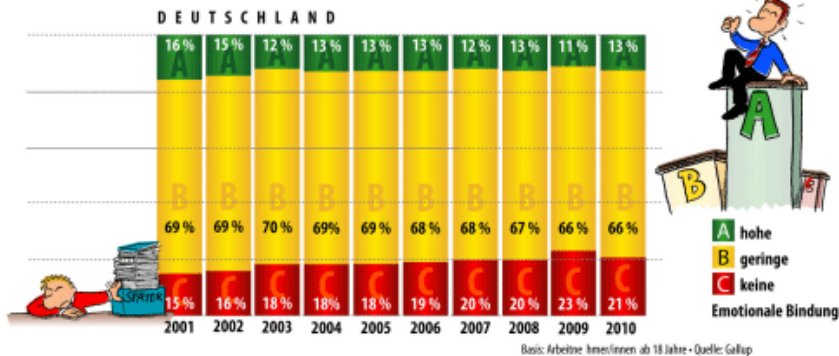
Gallup Research, 2002

OWIKon2011

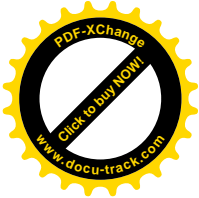
GALLUP im Jahresvergleich



Engagement Index



OWIKon2011



Unser Lösungsansatz



- Innovations- und Veränderungspotenziale entdecken und systematisch nutzen
- Jegliche unternehmerische Gemeinschaft als umfassende Entwicklungsgemeinschaft sehen
- Konsequente Einbindung der Menschen in den Entwicklungs- und Innovations- Prozess
- Systematische Nutzung aller vorhandenen Potenziale und Befähigungen

OWIKon2011

Eine Wirkungsvolle Methode

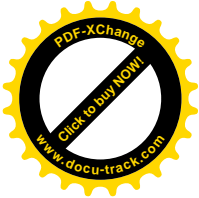


Wie wurde Alchimedus® entwickelt?

Wir haben anhand herausragender Unternehmen und Unternehmer, Studien und Modelle sowie alter tradierter Systeme die **wahren Befähigerkriterien** für langfristigen Erfolg erforscht und dabei ...



OWIKon2011



Eine wirkungsvolle Methode

Alchimedus®-Potenzialanalyse für den Erfolg – systemischer Ansatz

2004
Jakobsweg

2005
Buchpublikationen

2007
Firmengründung

2011-Juni

- 15.000 Firmenanalysen
- 2.500 TQM-Zyklen
- 390 Berater/Coaches
- 120 Systempartner in D, Ö, CH, Asien
- 12.000 x Software

Management Service

Certified System
swiss ts
ISO 9001

Zertifiziertes Management-System
DIN EN ISO 9001

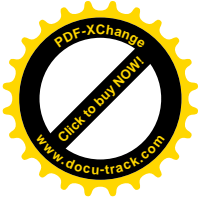
Eine wirkungsvolle Methode

Das Alchimedus® Prinzip

„Erfolg und Vitalkraft entstehen, wenn es Ihnen gelingt die **emotionalen, mentalen** und **handlungsbezogenen** Potenziale der Menschen über geeignete Zukunftsprojekte auf die Unternehmensziele und die BERUFung auszurichten“.

Sascha Kugler

Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen



Eine wirkungsvolle Methode



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Schnell-Check mit geführter Moderation
(Alchimedus®-Potenzialanalyse – systemischer Ansatz)

In 1-2 Tagen gemeinsam die Zukunftswege des Unternehmens entwickeln mit der Unternehmens-Leitung sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der „360-Grad-Betrachtung“ des Unternehmens: ■ Prozess- ■ Mitarbeiter- ■ Kundenorientierung

Erkenntnisse in 4 Stufen:

- Einblicke
- Markt/Kundenorientierung
- Chef's- und Mitarbeiter-Innen-Wünsche
- Zukunftsprojekte



OWIkon2011

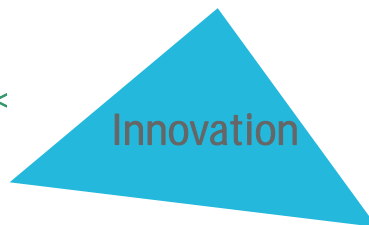
Befähigung zu Innovation/Veränderung



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Drei Kräfte:

Welche persönlichen Potenziale haben Sie?
> Kraft – Mensch <

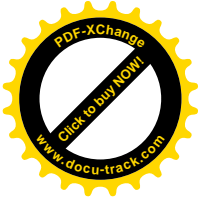


Welche methodischen Potenziale haben Sie?
> Kraft – Werkzeug <



Welche emotionalen Potenziale haben Sie?
> Kraft – Inspiration / Innovation <

OWIkon2011



Potenzialanalyse mit 3x20 Fragen



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen



WERKZEUG

(methodisch)

- Qualität
- Prozesse
- Kontrolle
- Produktion
- Analyse
- Planung
- Kapitalisierung
- Konsequenz
- Methodik

INSPIRATION/Innovation

(emotional)

- Produkte von Morgen
- Ideen
- Wissbegier
- Lernen
- Investitionen
- Raum für Wachstum
- Kreativität
- Mut
- Durchhaltevermögen

MENSCH

(persönlich)

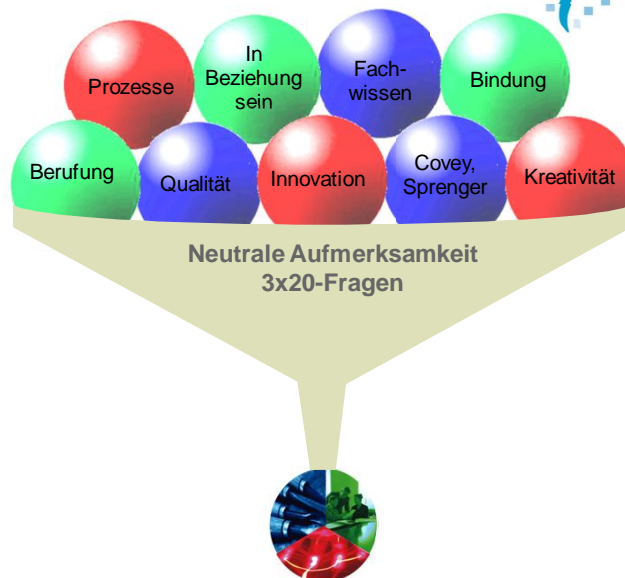
- Engagement
- Werte
- Persönliche Entwicklung
- Verantwortung
- Service
- Kommunikation
- Emotionale Bindung
- Zufriedenheit
- Sicherheit

OWIKon2011

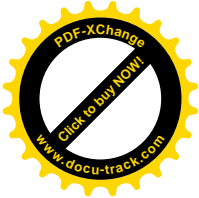
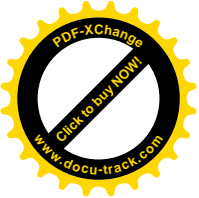
Fragestellung



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen



OWIKon2011



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Fragestellung

„Chef's- und Mitarbeiter-Innen-Team“

Kraft "Werkzeug" → methodische Potenziale		Bewertung
1	Erstellt das Unternehmen Jahresplanungen/Budgets und werden Soll/Ist-Vergleiche für alle relevanten Bereiche durchgeführt?	
2	Ist für das Unternehmen ein monatlicher Leistungsstatus (wichtigste Kennzahlen, BWA) zeitnah verfügbar und wird diesem Beachtung geschenkt?	
3...	Arbeiten Sie nach klar definierten Unternehmenszielen und existieren für jeden Bereich (Projekte, EK, Vertrieb, Verwaltung etc.) Ziele, die aktiv umgesetzt werden?	
Kraft "Inspiration/Innovation" → emotionale Potenziale		Bewertung
1	Unterscheidet sich das Unternehmen klar vom Wettbewerb und spürt/sieht man das auch?	
2	Können Sie/Partner/Mitarbeiter die Unternehmensvision/-mission/-zweck kurz, prägnant und überzeugend in wenigen Sätzen beschreiben?	
3...	Bietet das Unternehmen einen sinnvollen klaren Nutzen und wird dies vom Markt wahrgenommen?	
Kraft "Mensch" → persönliche Potenziale		Bewertung
1	Gemeinsame und gelebte Werte sind uns wichtig. Ist eine echte Vertrauenskultur entstanden?	
2	Wissen Sie und die Mitarbeiter/-innen, was bei der Arbeit von Ihnen erwartet wird und ist dies festgehalten?	
3	Verfügen Sie/ die Mitarbeiter/-innen über alle notwendigen Materialien und Arbeitsmittel, die Sie benötigen, um Ihre Arbeit gut und richtig zu machen?	
4	Haben Sie bei der Arbeit jeden Tag die Chance das zu tun, was Sie am besten können?	
5...	Haben Sie und die Mitarbeiter/-innen in den letzten 14 Tagen für gute Arbeit echtes Lob und Anerkennung erhalten?	

Die Fragen werden skaliert von 1 bis 10 bewertet.

Bewertung bedeutet: Welchen Ist-Wert hat die Firma heute erreicht (=Vergangenheitswert)

Das Bewertungsschema:

1 → trifft überhaupt nicht zu (nein) 2-3→ trifft ansatzweise zu 4-6→trifft teilweise zu 7-8→gut/gehört zu unseren Stärken 9→trifft voll und ganz zu 10→ perfekt

OWIKon2011

3x20 Fragen



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen



→ finale BEWERTUNG: „Chef's- und Mitarbeiter-Innen-Team“



Das „gemeinsame Ergebnis“ der Potenzialanalyse wird zur einprägsamen Visualisierung zunächst in Form einer Drei-Kräftegrafik angezeigt.

Die Drei Kräfte-Bilder werden über die Beantwortung der 3x20-Fragen aufgebaut.



OWIKon2011

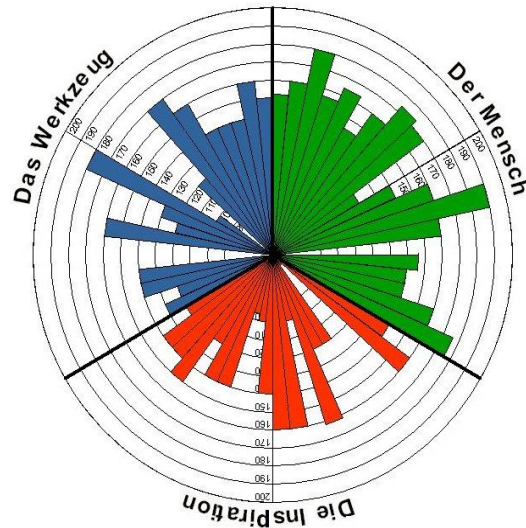
Auswertungen und Ergebnisse

Beispiel:

Die Analyse zeigt eine graphische Auswertung der einzelnen („Befähiger“-Fragen und zeigt den konkreten Handlungsbedarf!

1. Schritt:

gemeinsam „Einblicke“ gewinnen!



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Das Ziel:

Ein ausgeglichenes 3-Kräftebild - „Bestleister“

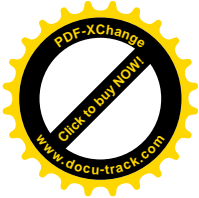
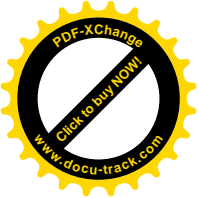
Sehr gut ausgeprägtes Innovationsgesetz.
Alle relevanten Innovationsfragen werden
auf „weltmeisterlichem“ Niveau gelebt!

→ (TQM/EFQM)

So sollte ein Unternehmen aussehen.



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen



Kein ausgeglichenes -Kräftebild:

(eines mittelständischen Unternehmens)



Alfons JAKOB

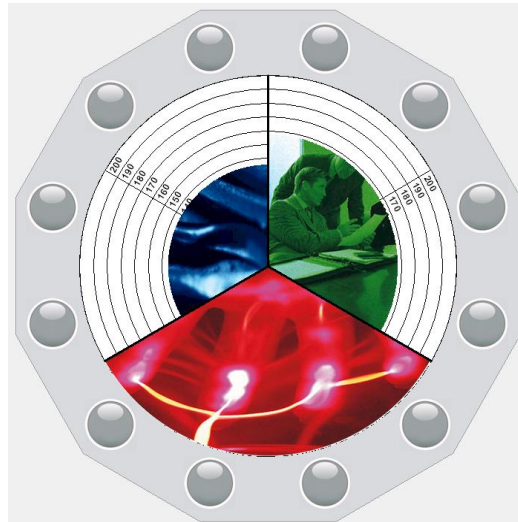
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG

Für mehr Erfolg im Unternehmen

Keine klare Veränderungssystematik
Keine klaren Prozesse.

Viele ungenutzte Innovations-
Potenziale im Bereich Mensch.

Innovationsbereich läuft sichtbar und rund!



OWIKon2011

Hinter den drei Kräften liegen die 12 Erfolgsgesetze und werden visualisiert



Alfons JAKOB

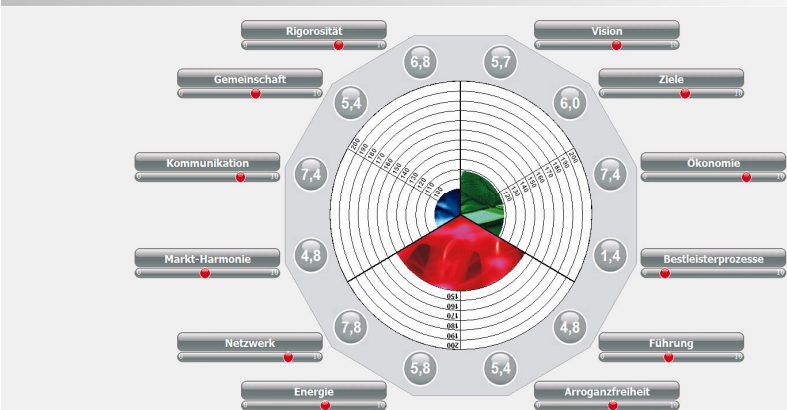
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG

Für mehr Erfolg im Unternehmen

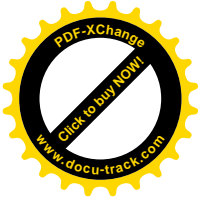
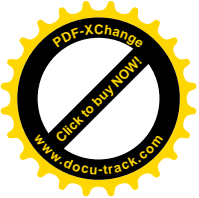
Die 12 Erfolgsgesetze stehen im Mittelpunkt der Alchimedus®-Methode

→ (TQM/EFQM)

Alchimedus Zwölfleck



OWIKon2011



Die zwölf Erfolgs-Gesetze:



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

- 1 **Vision:** Zeige und lebe eine begeisternde Vision und Identität!
- 2 **Strategie:** Formuliere und vermittele eine klare Strategie- und Zielorientierung!
- 3 **Ressourcen:** Pflege stets den sicheren Umgang mit Kapital und Ressourcen!
- 4 **Prozesse:** Gewährleiste kontinuierliche Perfektion in Ablauf und Prozessen!
- 5 **Führung:** Führe, fordere und fördere aus Leidenschaft!
- 6 **Innovation:** Zeige Toleranz für Innovation und neue Wege!

OWIKon2011
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

Die zwölf Erfolgs-Gesetze:



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

- 7 **Verkauf:** Entwickle eine servicebereite und proaktive Kundenorientierung!
- 8 **Partnerschaft:** Lebe und pflege eine klare Partnerschaft mit Kunden und Lieferanten!
- 9 **Marketing:** Bemühe dich stets um spürbare und sichtbare Markt-Harmonie!
- 10 **Kommunikation:** Kommuniziere erreichbar und zielgerichtet!
- 11 **Gemeinschaft:** Bilde eine vertrauende Gemeinschaft aus allen Mitarbeitern, Führungskräften und Nachfolgern!
- 12 **Rigorosität:** Verbessere rigoros (nicht rücksichtslos), mit System und Disziplin!

OWIKon2011
WIRTSCHAFTS UNIVERSITÄT WIEN

Die Zukunftswege (die Zukunftsprojekte)



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
 Für mehr Erfolg im Unternehmen

Wie entwickeln wir ein Erfolgs-System aufbauend auf der jeweiligen Potenzialanalyse? → **Definition der Zukunftswege (Zukunftsprojekte)**

2. Schritt:
kritische Erfolgsfaktoren – Markt

In einem 2. Schritt haben wir Ihr Unternehmen aus Marktsicht bewertet. Eine vollständige Auflistung der Erfolgsfaktoren finden Sie im Anhang unter **ERFOLGSFAKTOREN MARKT**.

Stärken
 Dabei ist aufgefallen, dass Sie bereits heute aus Marktsicht über eine ganze Reihe herausragender und gut ausgeübter Erfolgsfaktoren verfügen. Hier sind insbesondere zu nennen:
Qualität
Schnelligkeit/Antwort/Angebot
Terminreue
Belastbarkeit
Branchenerfahrung
Eingehen auf Kundenwünsche
Fester Ansprechpartner
Individuelle/persönliche Beratung
Versprechen halten/zuverlässig
Ehrlichkeit
Kompetenz sichtbare
Reaktionszeit
Referenzen
Service allgemein
Zusätzliche, unerwartete Leistungen
Flexibilität
Professionalität

3. Schritt:
persönliche Wünsche

Im 3. Schritt werden Sie und die teilnehmenden Mitarbeiter nach Ihren ganz eigenen Wünschen in Bezug auf das Unternehmen gefragt.
Wunschprojekt: Zukunft des Unternehmens

Beschreibung:
 Firma soll lange bestehen, sichere Arbeitsplätze schaffen; Untern.-Nachfolge (Christine) erwartet die volle Unterstützung aller Mitarbeiter;
 Kommunikationsmix intern/extern; Ausbildung u. Qualifikation der MA;

Wunschprojekt: Organisation/Unternehmensführung

Beschreibung:
 "eine Führungsperson im Betrieb einstellen" > Meister-/Betriebsleiter mit Kompetenz und Verantwortung zur Ergänzung/Entlastung des Chefs; Innere Führung, Verhalten und Delegation; Arbeits-/Ablauforganisation; bessere Arbeitsvorbereitung, Durcheinander vermeiden; "Arbeitsabläufe verbessern"; >> "Auftragsunterbrechungen vermeiden"; >> Teile-Bearbeitungs-Abläufe früh planen, auf Umsetzung achten, Schnellschüsse vermeiden;
 >> Werkzeug suchen vermeiden!
 Materialwirtschaft-Zuteilerteile Mengen- und Termingerecht;



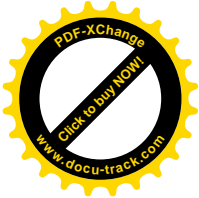
Projekt 1	Zukunfts-Sicherung des Unternehmens
Wer	GF, alle Mitarbeiter
Bis wann	sofort
Beschreibung	Visionen/Ziele; "Viel Gesundheit für den Chef und die Firma soll lange bestehen", sichere Arbeitsplätze schaffen/erhalten; Untern.-Nachfolge (Christine) erwartet die volle Unterstützung aller Mitarbeiter; Gewinn steigern/Rücklagen bilden; Neue Kunden gewinnen, Bestandskunden erhalten/weiterentwickeln; Kommunikationsmix intern/extern; Innovationsmanagement > "IDEENSAMMLER"-organis.; Aus- und Weiterbildung u. Qualifikation der MA;
Projekt 2	Geschäftsprozesse optimieren
Wer	GF, alle Mitarbeiter
Bis wann	sofort

Unternehmen/ Führungskräfte Haben folgenden Nutzen:



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
 Für mehr Erfolg im Unternehmen

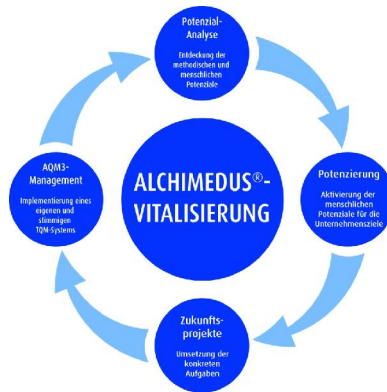
- Verbesserung der Prozesse (qualitativ)
- mehr Mitarbeiterengagement
- mehr Ideen/innovative Produkte
- mehr innovative Prozesse und Herangehensweisen
- geringere Kosten
- höhere Kundenzufriedenheit
- höhere Sicherheit, Risikominimierung
- Zeit- und Kostenersparnis bei Aufbau und Verwaltung des Bestleister-Prozess-, Innovations- und V Veränderungs-Management-Systems
- über Updates immer auf dem neusten Stand der Entwicklung



Nachhaltigkeits-Zyklus



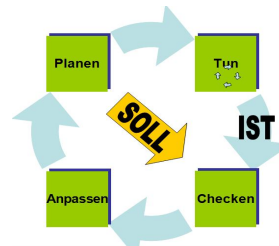
Alchimedus® -Methode arbeitet nur über positive Zukunftsprojekte und ohne Bedrohungen, jedoch immer systematisch und zielorientiert.



Die Ergebnisse der Potenzialanalyse werden zu einem eigenen Bestleistungs-Standard abgebildet. Der Kunde erhält immer eine auf das Unternehmen individuell zugeschnittene Zukunftslösung.

OWIKon2011

Kennen
Können
Wollen
Umsetzen
Beibehalten

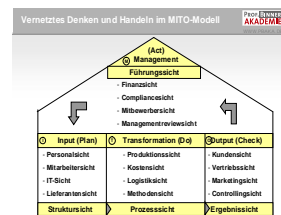


Nachhaltigkeits-Zyklus

Um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten, wird der klassische Lern- oder Deming-Zyklus nach und nach auf alle 3x20-Fragen angewendet.

Ein eigenes TQM-System „Innovation“ entsteht!

Die Überwachung findet über Prämierungsverfahren, interne oder externe Audits und Gütesiegelsysteme statt.



OWIKon2011

Den Erfolg organisieren . . .



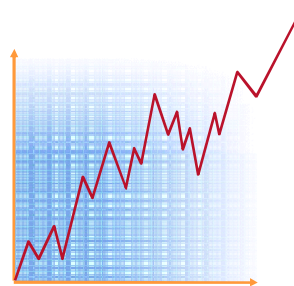
- ✓ Untersuchungsergebnisse zeigen, dass „Strategen“ besser abschneiden als „Nichtstrategen“
- ✓ Wer heute und morgen nicht agiert, wird künftig gezwungen sein, einen Wandel hinzunehmen, den andere eingeleitet haben!
- ✓ Reagieren ist Fortschritt von hinten. Den Agierenden gehört die Zukunft!
- ✓ Klare Strategien und Zielsysteme sind wichtige Erfolgsfaktoren.
- ✓ Strategisches Denken und Handeln sind aktive Faktoren, die alle anderen Faktoren „als Hebel“ entscheidend beeinflussen.

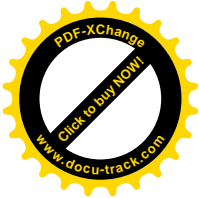
...wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit!

Den Erfolg organisieren



Mit **Innovationen** und Bestleister-Prozessen in allen Unternehmens- und **Managementbereichen** zur wettbewerbsfähigen Position!





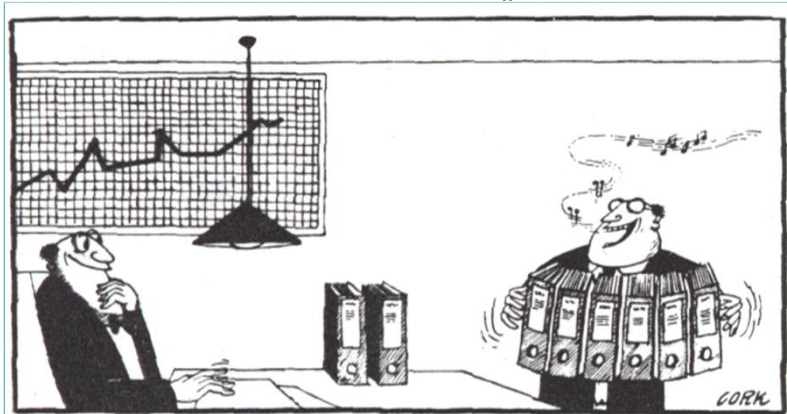
Erfolg nachhaltig sichern



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

Vision

Innovative Unternehmen schaffen, die nachhaltig erfolgreich sind und dabei ihre Mitarbeiter begeistern.



Ausgeglichen und froh im Arbeitsleben – gesund und erfolgreich!

OWIkon2011

Erfolg nachhaltig sichern



Alfons JAKOB
INNOVATION • ORGANISATION • REALISIERUNG
Für mehr Erfolg im Unternehmen

„Machen Sie **Ihr Unternehmen** zukunftsfähig und erreichen **Best- und Höchstleistung**“



Referent:

Dipl.-Ing. Alfons Jakob VDI

Vielen Dank für Ihr Interesse!

Untern Eichen 15
D-33106 Paderborn-Elsen/Gesselrn

Fragen?

Telefon: **0 52 54 - 95 61 - 0**
Telefax: 0 52 54 - 95 61 23
Mobil: 01 71 - 44 54 78 0

info@alfons-jakob.de
www.alfons-jakob.de

OWIkon2011