

# УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Спикер:

**Алексей Игнатюк**

Консультант по управлению, автор книги  
«Лень-мышLEANие: Методика внедрения LEAN по-русски»

[info@metodika.org](mailto:info@metodika.org)

2019 | ВОСЬМАЯ ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР



## ГРУППА В TELEGRAM



Задавайте вопросы и оставляйте комментарии



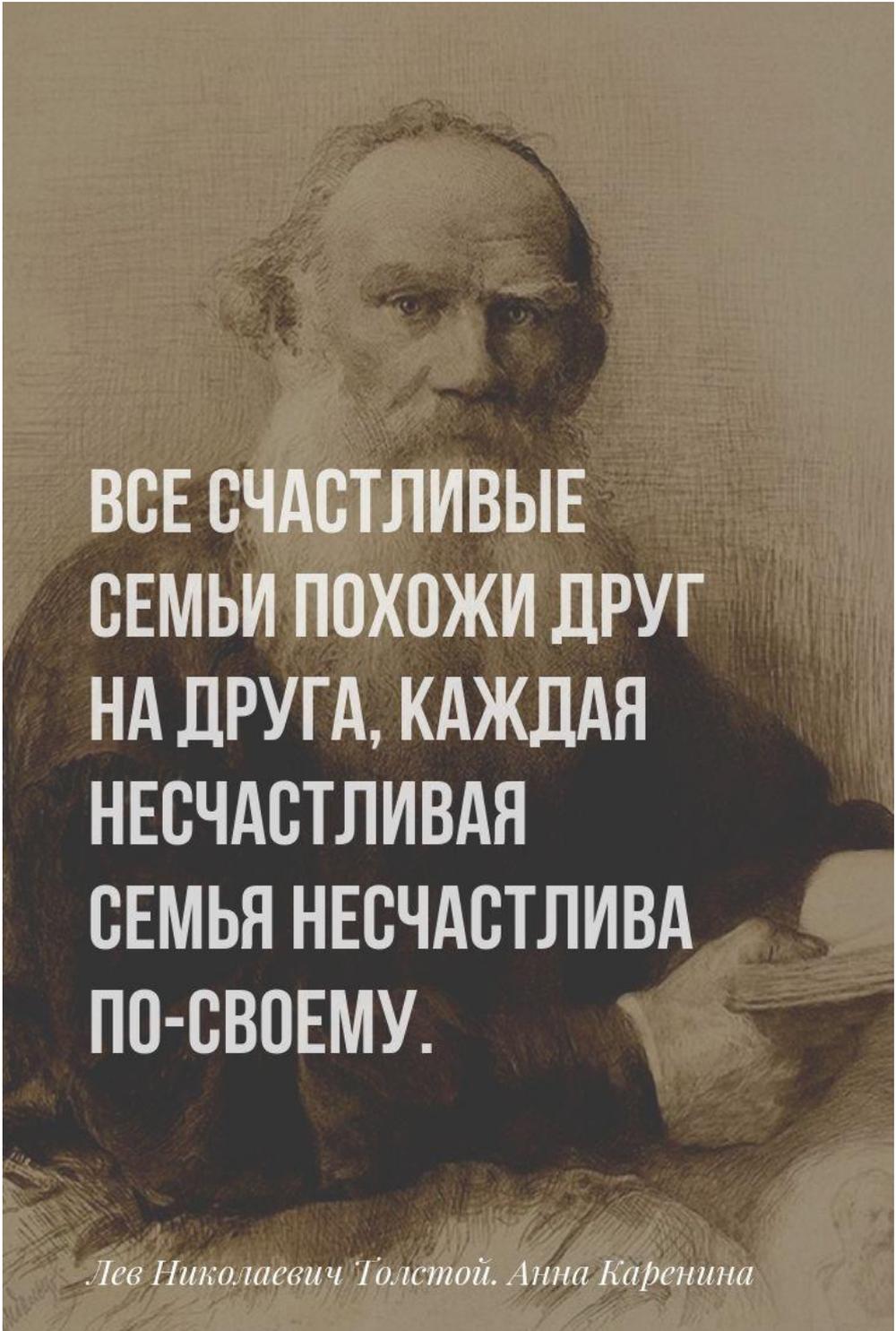
ЧАСТНАЯ ШКОЛА

СЛУЖБА ТЕХПОДДЕРЖКИ

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

ТОРГОВАЯ СЕТЬ

СЕТЬ СТОМАТОЛОГИЙ

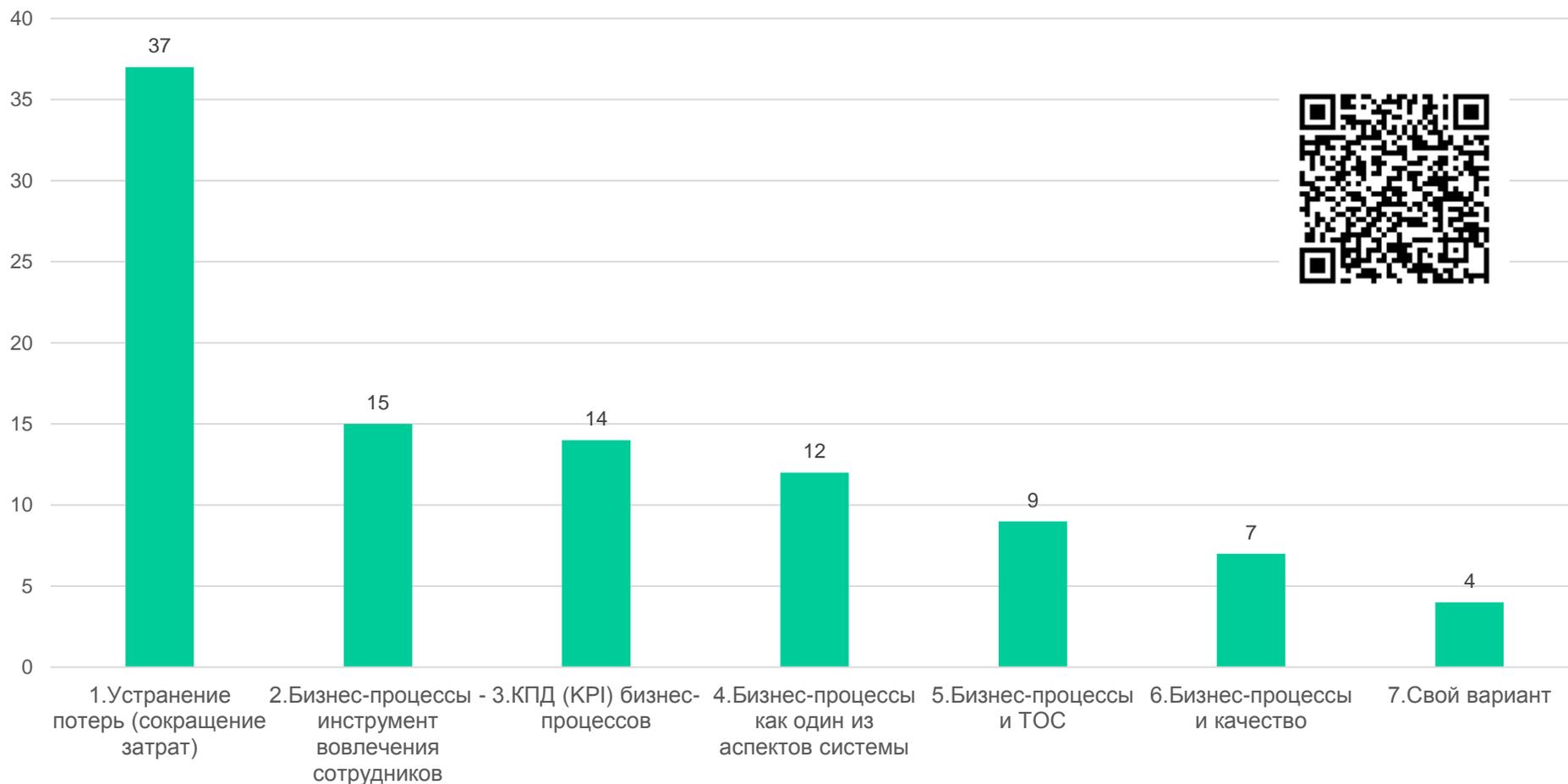


**ВСЕ СЧАСТЛИВЫЕ  
СЕМЬИ ПОХОЖИ ДРУГ  
НА ДРУГА, КАЖДАЯ  
НЕСЧАСТЛИВАЯ  
СЕМЬЯ НЕСЧАСТЛИВА  
ПО-СВОЕМУ.**

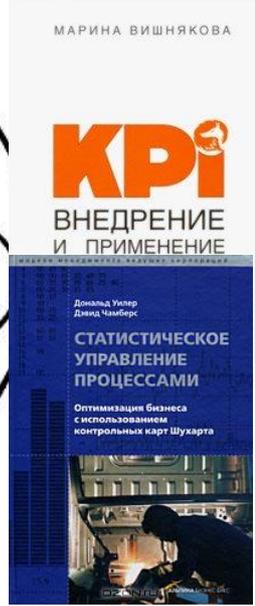
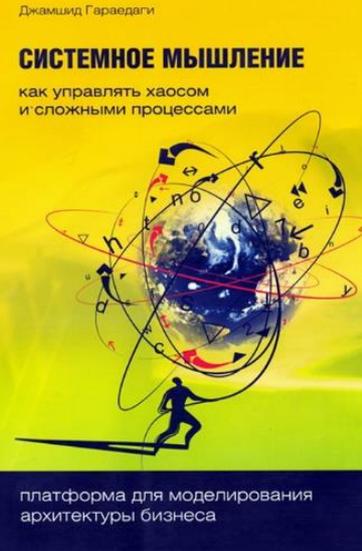
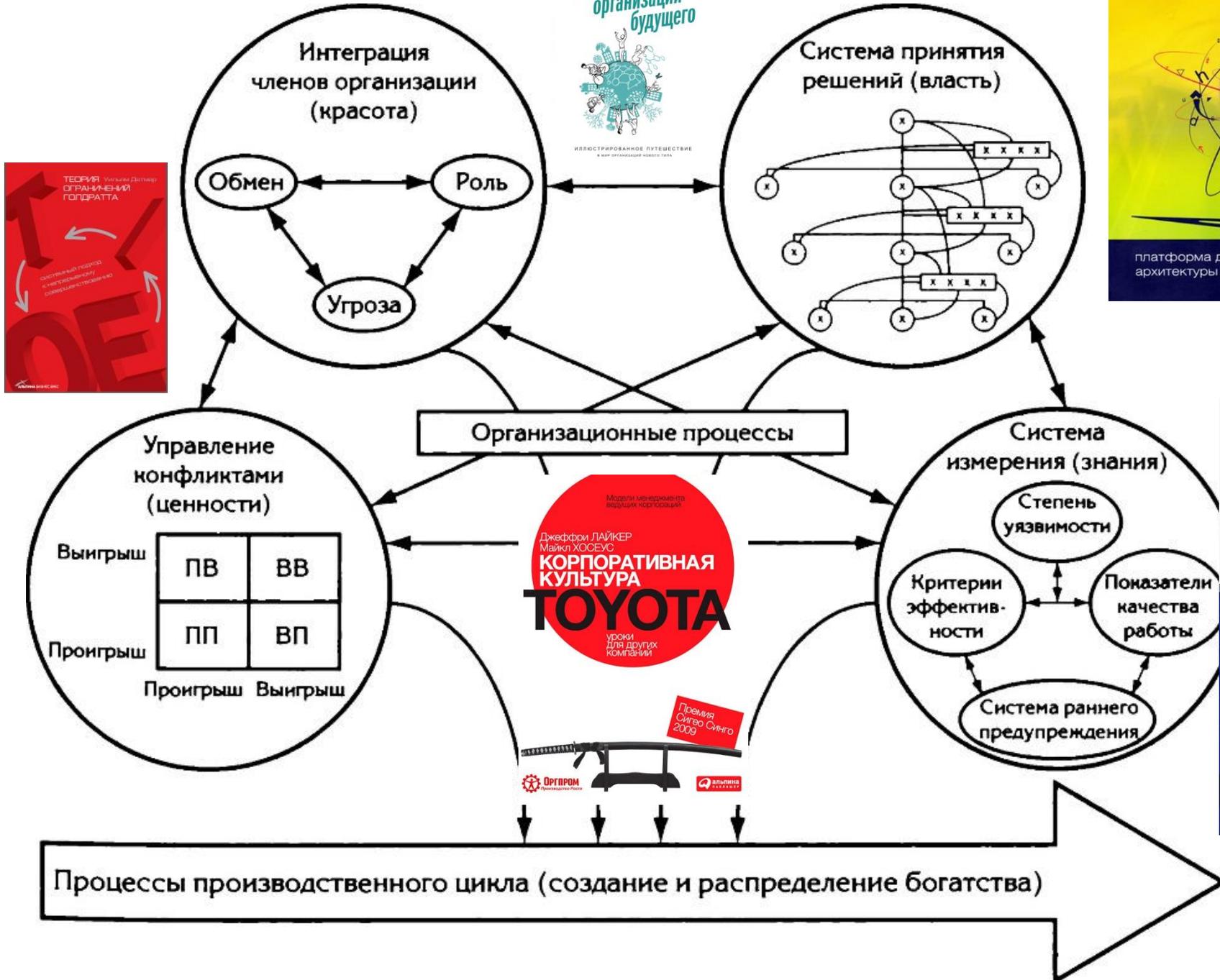
*Лев Николаевич Толстой. Анна Каренина*

# ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ В FACEBOOK

Итоги голосования на 15.11.2019, %



# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД



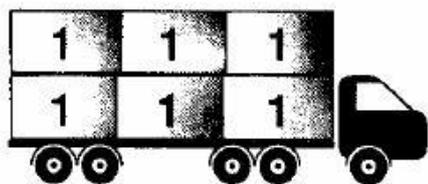


## БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

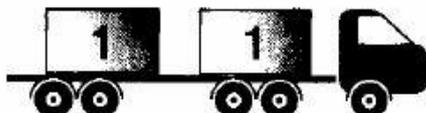
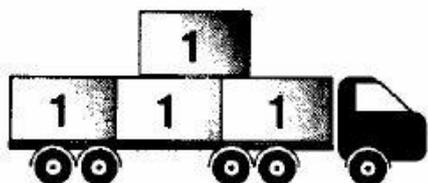
Упорядоченная во времени и пространстве последовательность действий с определенными началом и окончанием (границы процесса), реализующая установленный алгоритм достижения определенного результата путем переработки ресурсов с использованием определенного набора механизмов и компетенций.

*Тимур Кадыев*

# ПОТЕРИ ПЕРВОГО РОДА



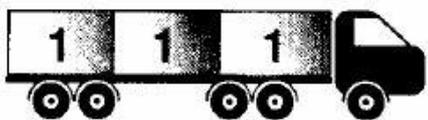
**Мүри = перегрузка**



**Мүра = неравномерность, колебания, вариация**



**Мүда с японского 無駄 – бесполезность, растрата.**



**Отсутствие мүри, мүра или мүда**



## 1. ПЕРЕПРОИЗВОДСТВО



Операция выполнена до того, как результат необходим клиенту

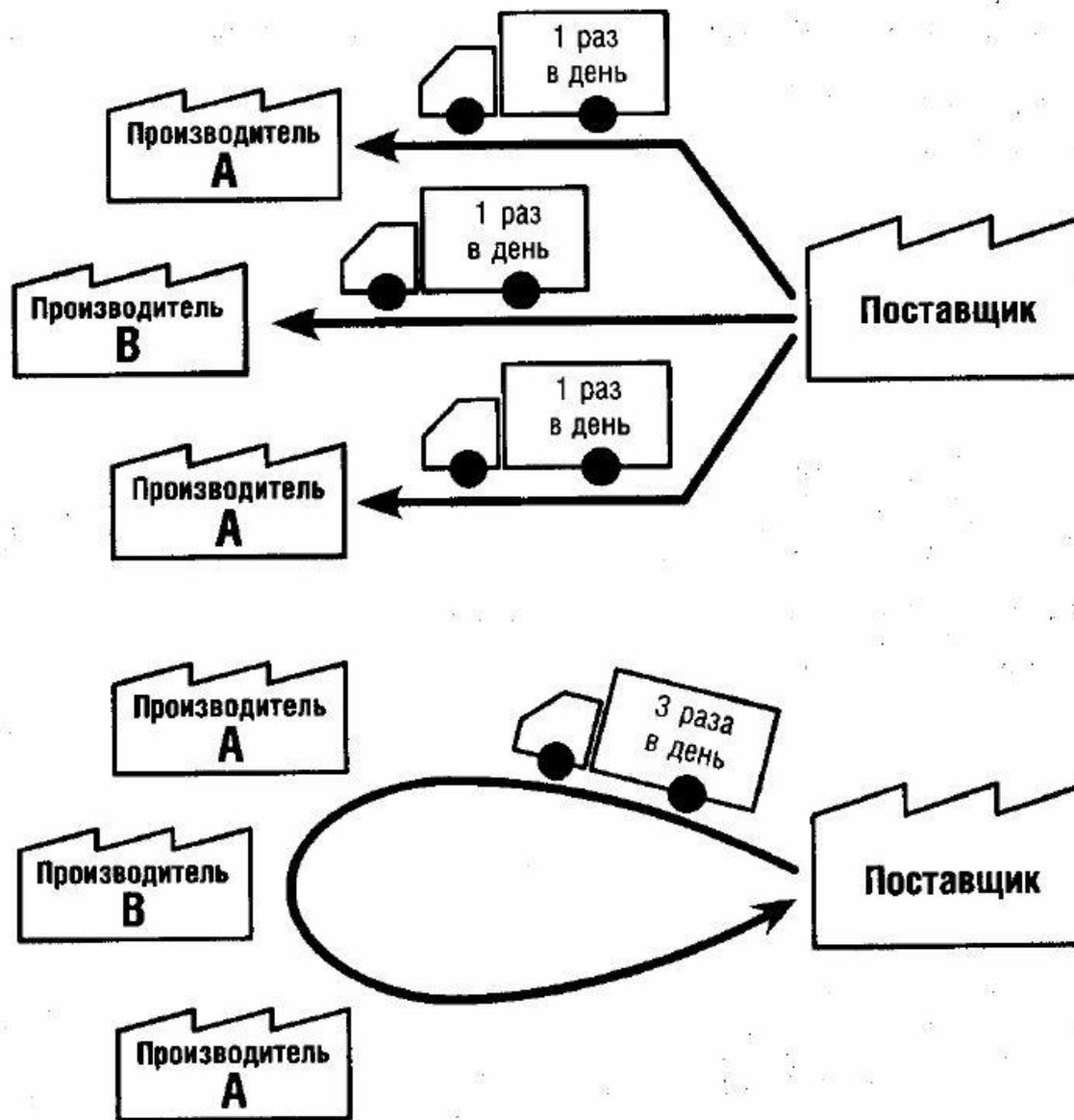
Рекламных буклетов напечатано больше, чем потребовалось

## 2.ЗАПАСЫ



Операция выполнена до того, как необходимо следующему процессу  
Установлено больше серверов, чем нужно

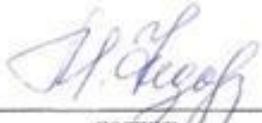
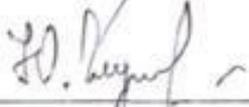
## 2.ЗАПАСЫ. РЕШЕНИЕ – МОЛОЧНЫЙ ПУТЬ



Отправка каждому производителю по одной крупной партии раз в день

Отправка трех небольших партий для каждого производителя три раза в день

### 3.ИЗЛИШНЯЯ ОБРАБОТКА

|                                       |  |                           |
|---------------------------------------|--|---------------------------|
| Проректор по ИТ и ДО                  |    | <u>В.И. Сер</u><br>Ф.И.О  |
| « ____ » _____ 2010 г.                | подпись  |                           |
| Проректор по С и ОВР                  |    | <u>А.Г. Горе</u><br>Ф.И.О |
| « ____ » _____ 2010 г.                | подпись  |                           |
| Главный бухгалтер                     |    | <u>И.П. Ко</u><br>Ф.И.О   |
| « <u>10</u> » <u>11</u> _____ 2010 г. | подпись  |                           |
| Начальник УЭ и Ф                      |    | <u>М.В. Фёд</u><br>Ф.И.О  |
| « ____ » _____ 2010 г.                | подпись  |                           |
| Начальник У по РК                     |   | <u>Ю.Ю. Гл</u><br>Ф.И.О   |
| « <u>08</u> » <u>11</u> _____ 2010 г. | подпись  |                           |
| Главный юрисконсульт                  |  | <u>А.А. Ш</u><br>Ф.И.О    |
| « ____ » _____ 2010 г.                | подпись  |                           |

Запрос одних и тех же данных при обращении в техподдержку  
Лишние документы/операции для оформления кредита/покупки  
Печать документов тогда, когда это не требуется

## 4.ОЖИДАНИЕ И ПРОСТОИ



Ожидание очереди, банкомата, Android, Windows

Файлы и документы ожидают обработки

## 5. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ЛЮДЕЙ

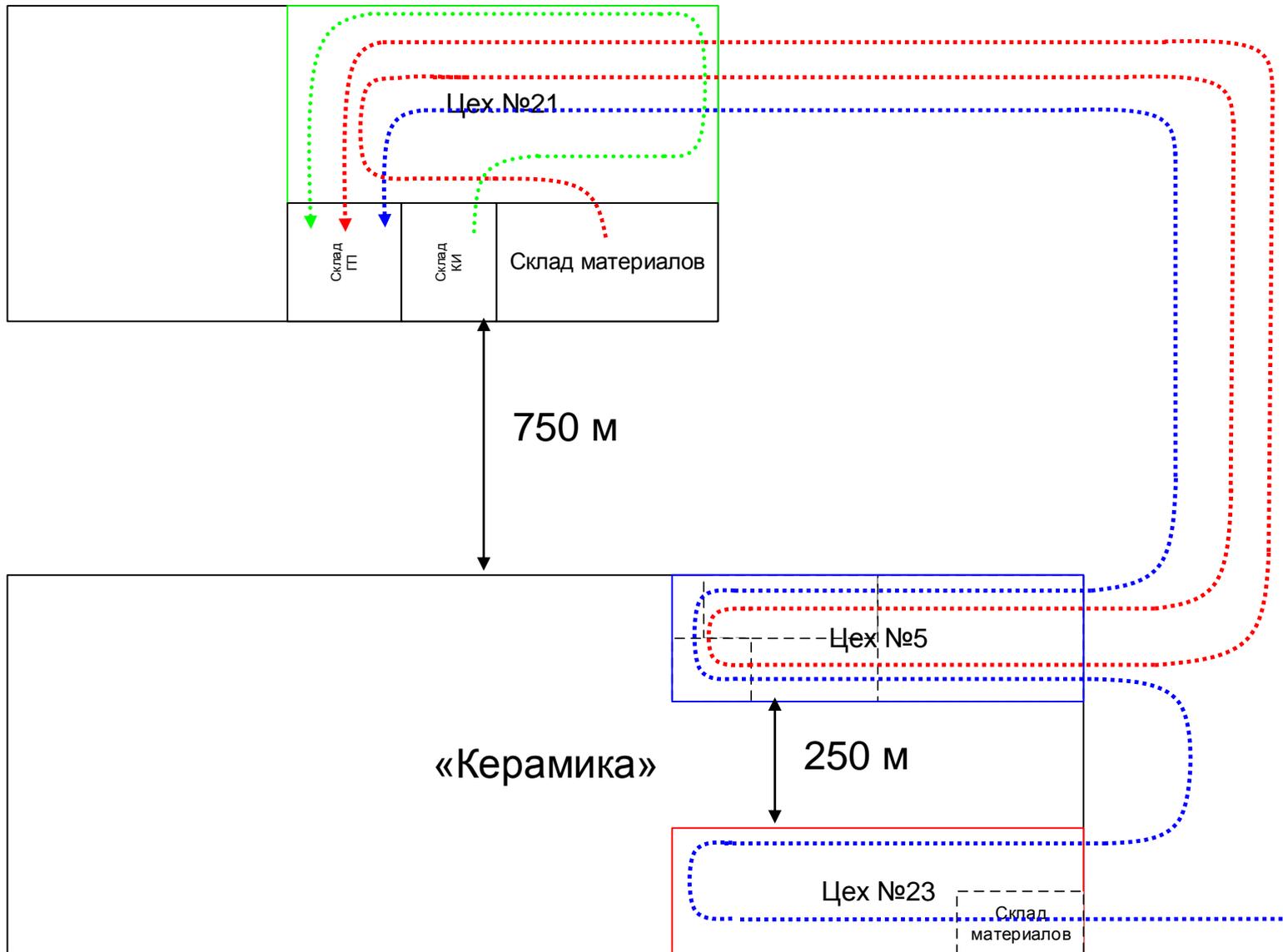


Перемещение между этажами, отделами, офисами, факультетами  
Поиск данных и информации, инструментов

## 5. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ЛЮДЕЙ. РЕШЕНИЕ. U-ОБРАЗНАЯ ЯЧЕЙКА

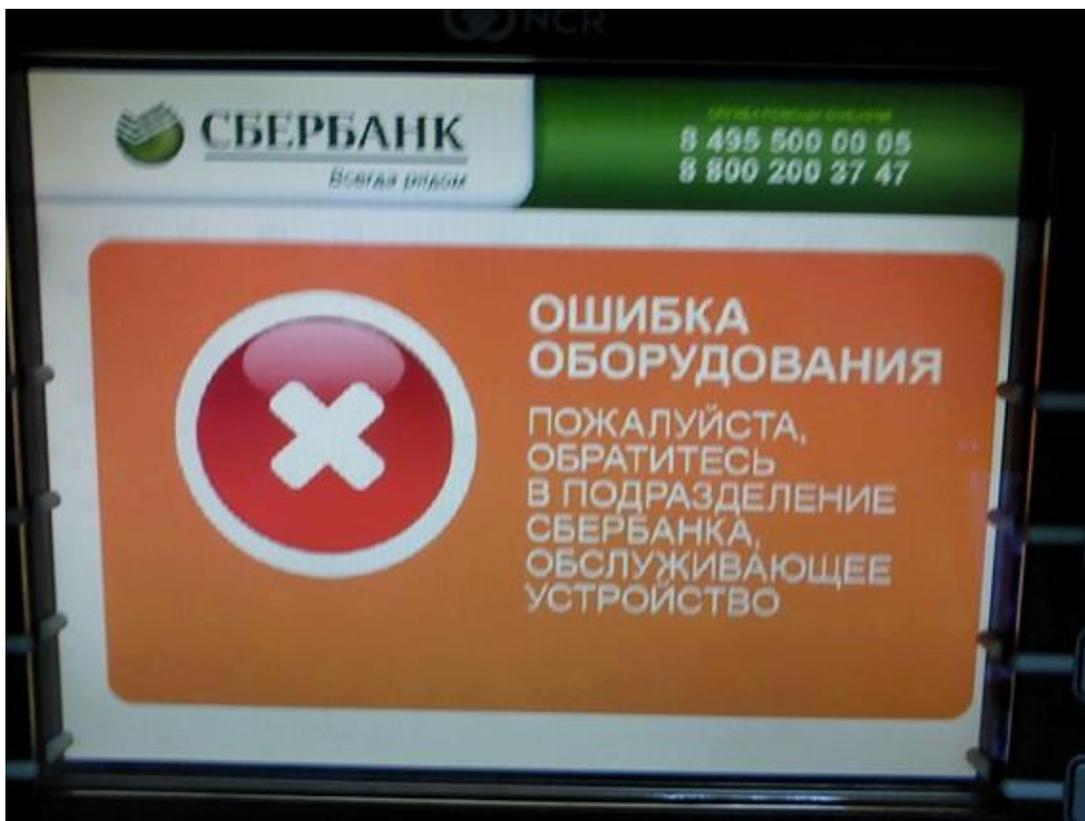


## 6.ТРАНСПОРТИРОВКА. ДИАГРАММА СПАГЕТТИ



Перемещение документов из одного места в другое

## 7.БРАК – НЕСООТВЕТСТВИЕ ОЖИДАНИЯМ



Некачественный, просроченный товар, нулевая продажа

Нерешенный вовремя или качественно запрос в техподдержку

Не вовремя или не туда доставленный груз

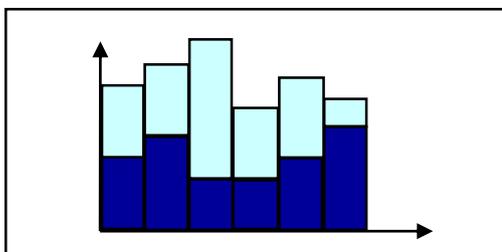
Несданный экзамен

## 7.БРАК. РЕШЕНИЕ. 7 ПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТОВ КАЧЕСТВА

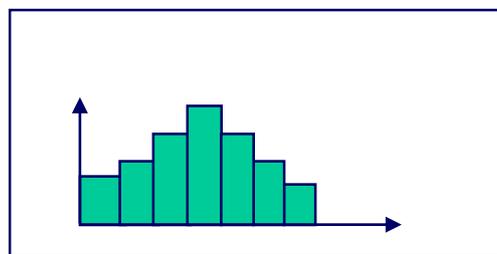
|   |  |   |
|---|--|---|
| A |  | 4 |
| B |  | 6 |
| C |  | 8 |
| D |  | 3 |

$\Sigma$  21

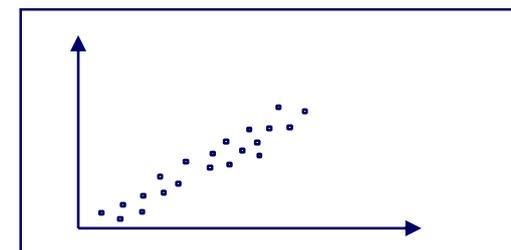
1. Средства для сбора данных:  
контрольные листки



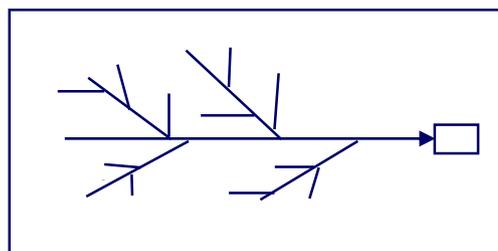
4. Расслоение



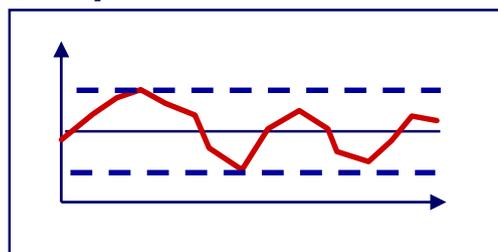
2. Гистограмма



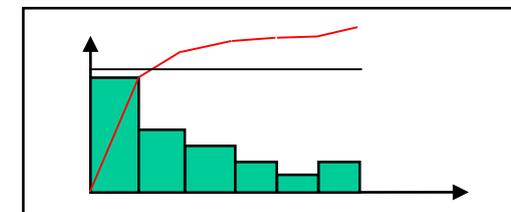
3. Диаграмма разброса



5. Причинно-следственная  
диаграмма



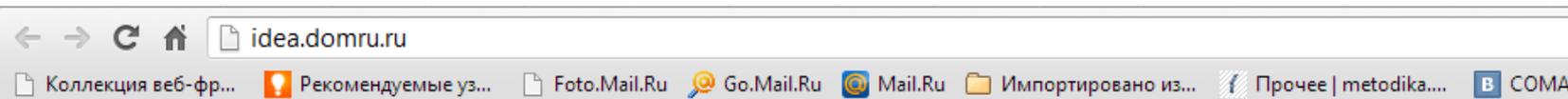
7. Контрольные карты



6. Диаграмма Парето

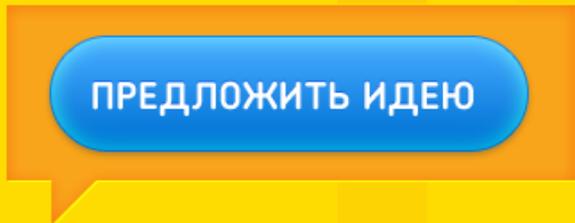
Инструменты: **FMEA, ВСТРОЕННОЕ КАЧЕСТВО, 8D**

## 8. НЕПОЛНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОТЕНЦИАЛА СОТРУДНИКОВ



### МЫ ОТКРЫТЫ ДЛЯ ВАШИХ ИДЕЙ

Мы хотим делать информацию доступной, общение приятным, изучение мира легким. Стремясь стать лучшими в телекоммуникационной сфере, мы делаем процесс создания и совершенствования услуг прозрачным и приглашаем вас поучаствовать в нем вместе с нами.



Предложено [661 идея](#), в работе находятся [101 идея](#), 51 уже [реализована](#)

**ОКНО ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТАЦИИ.** *В рассмотрении*

**"АВТООТВЕТЧИК К ДОМАШНЕМУ ТЕЛЕФОНУ..."** *В работе*



## ЦЕННОСТЬ

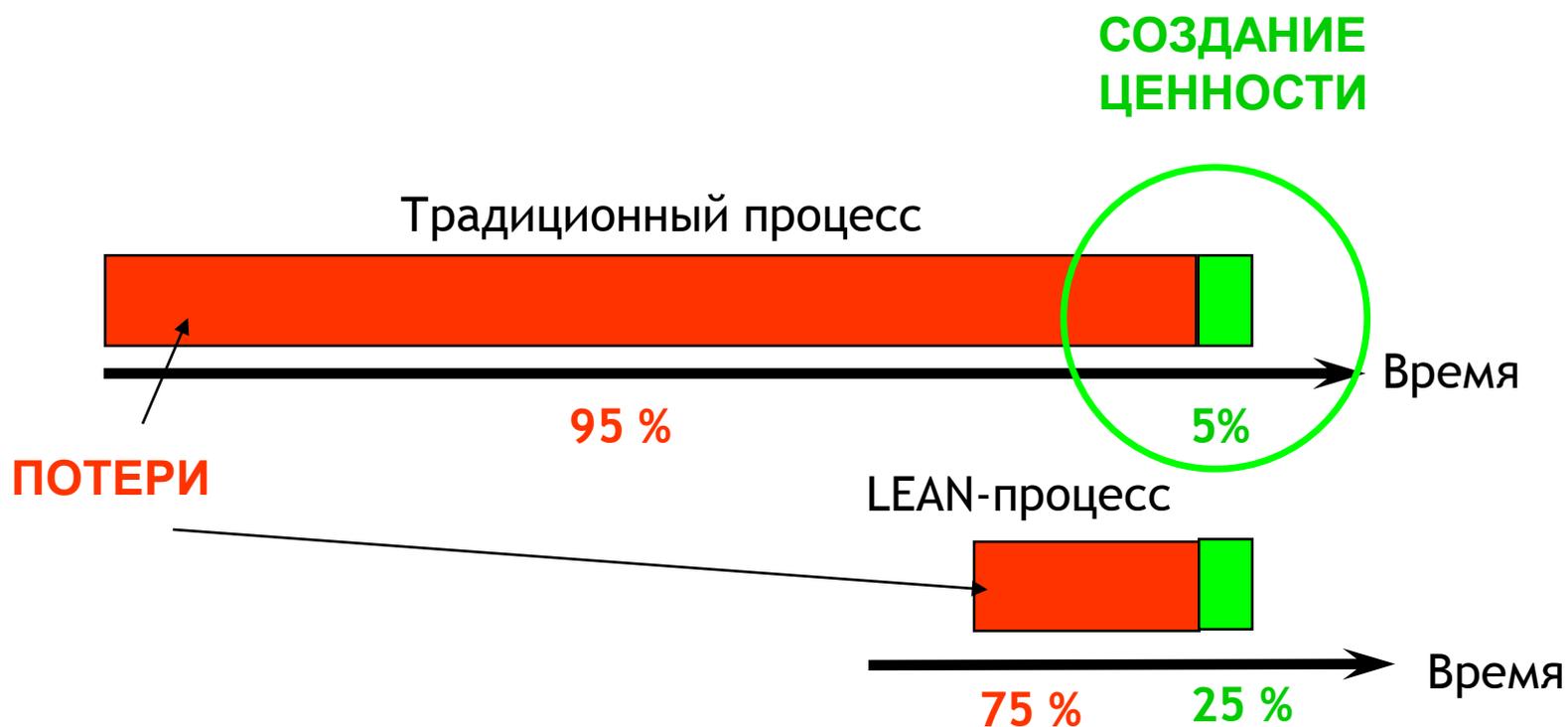
**Ценность** (англ. value) – польза, то, за что готов платить потребитель, то без чего ему не нужен продукт/услуга.



1. 120% СР годовых (75% СР – дебет\*)
2. 0% обслуживание (при остатке свыше 20 т.р. \*)
3. 90 дней льготный период
4. Снятие наличных без %, <1 час\*
5. Прозрочно-понятный мобильный банк (0 вопросов по операциям)

# ЦЕПОЧКА ( ПОТОК) СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ

$$\text{Эффективность потока создания ценности} = \frac{\text{Время добавления ценности}}{\text{Время прохождения через процесс}} \times 100\%$$



## СУТЬ ПС ТОЙОТЫ СЛОВАМИ ОСНОВАТЕЛЯ

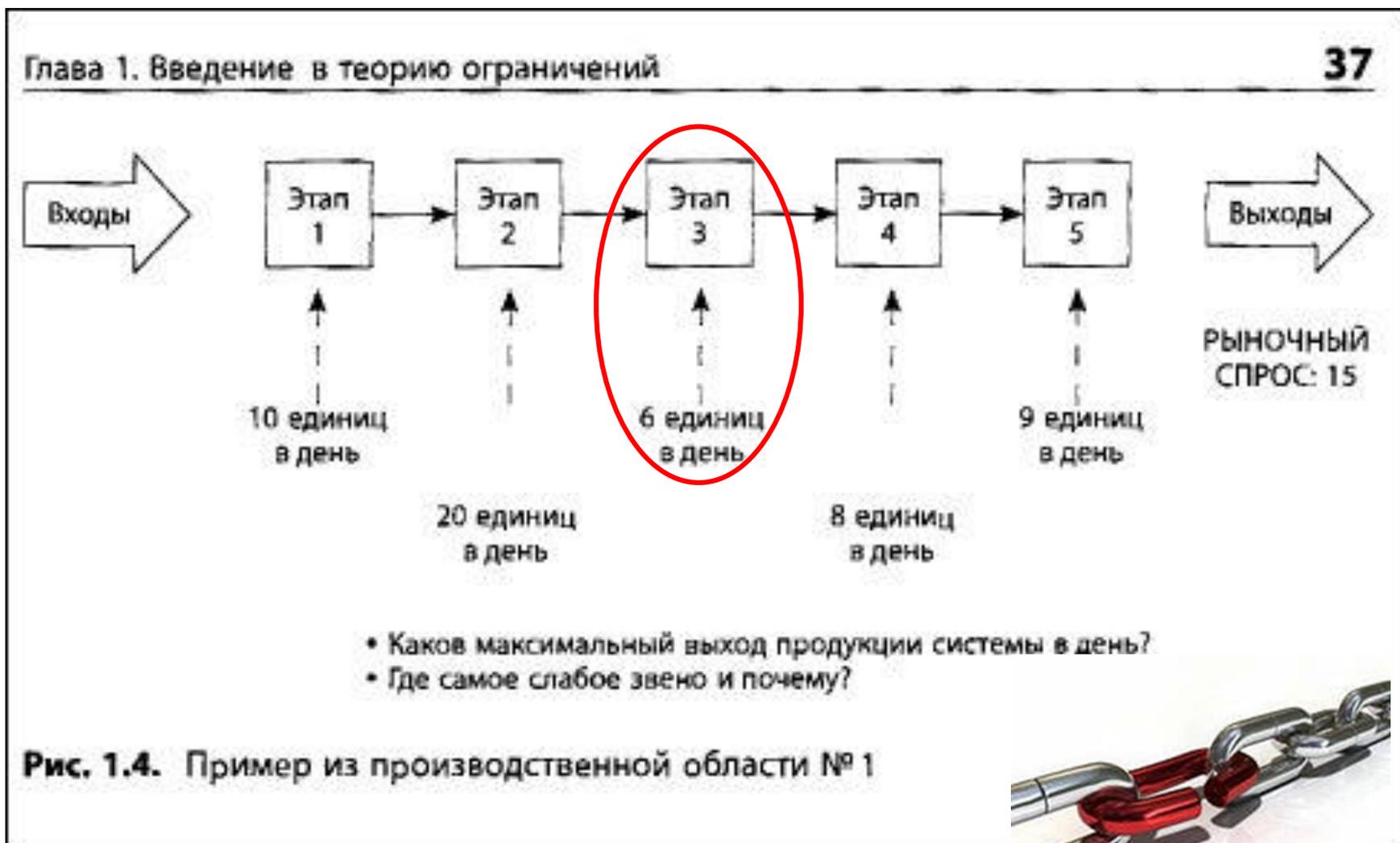


Мы занимаемся только одним делом: следим за **временем между размещением заказа потребителем и получением денег за выполненную работу**. Мы сокращаем этот промежуток времени, устраняя потери, которые не добавляют ценности.

*Таити Оно, 1988*

# ПРОРЫВ ЗА 2 ДНЯ.

## ШАГ №1. ДИАГНОСТИКА И ФОРМАЛИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМ



## ШАГ №2. ФОРМИРУЕМ ЦЕННОСТИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КЛИЕНТА

1. 120% СР годовых (75% СР – дебет\*)
2. 0% обслуживание (при остатке свыше 20 т.р. \*)
3. 90 дней льготный период
4. Снятие наличных без %, <1 час\*
5. Прозрочно-понятный мобильный банк (0 вопросов по операциям)

## ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ «AS IS»

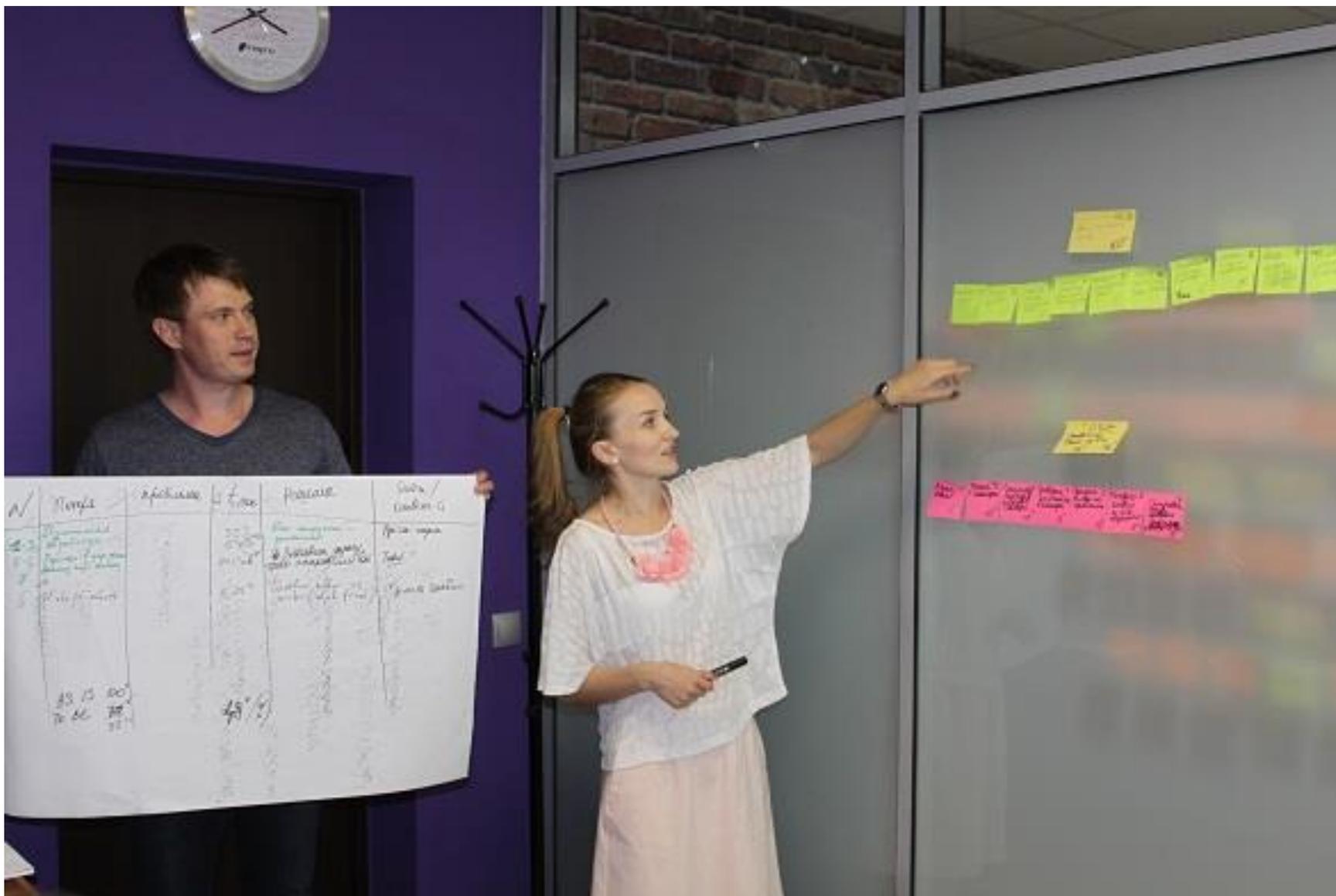
1. Можно ли действие удалить?
2. Можно ли действие сократить во времени?
3. Можно ли действие выполнять параллельно с другим?
4. Можно ли действие передать другому?

## ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ «TO BE»

*...люди охотнее примут идею, если они приложили руку к ее разработке. Д.Гараедаги*

25

## ШАГ №4. РЕЗУЛЬТАТ ИНТЕНСИВА. ЗАЩИТА МЕРОПРИЯТИЙ





## СЕТЬ СТОМАТОЛОГИЙ. СИТУАЦИЯ ДО

- Проблемы в управлении холдингом – нет эффективной системы управления
- Снижения выручки в сезон
- Брак: недовольство клиентов, постоянный возврат ДС за некачественные услуги
- Проблемы в процессе ДДМС
- Желание внедрить ИСО как панацею



## СЕТЬ СТОМАТОЛОГИЙ. СИТУАЦИЯ ПОСЛЕ

- Усовершенствована и упрощена модель управления компании с помощью **BS**
- Выяснена и устранена причина снижения выручки в сезон
- Настроен возврату ДС за некачественные услуги и резко сокращено их количество
- Устранены проблемы в процессе ДДМС
- Увеличена >20% чистая прибыль
- Заряд на изменение: «хочется навести порядок!»

## РЕЗУЛЬТАТ. ТЕХПОДДЕРЖКА. 2 ДНЯ

| ПОКАЗАТЕЛЬ   | БЫЛО     | СТАЛО    |
|--|----------|----------|
| Доля обращений, закрываемых меньше чем за 12 часов | 49%      | 97%      |
| Среднее время закрытия остальных обращений         | 16 часов | 13 часов |

- ✓ Найдены причины потерь и сокращено в 2-3 раза время выполнения процессов
- ✓ Открыто более 30 тикетов после интенсива
- ✓ Изменен интерфейс рабочей программы (доступ к необходимой информации и сервисам за секунды вместо минут!)
- ✓ Сокращение премиального бюджета на 20%
- ✓ Запущена система подачи идей
- ✓ Выработка на 1 сотрудника выросла на 34% за 3 месяца с момента проведения интенсива
- ✓ **База клиентов растет, а мы не расширяемся!**



## РЕЗУЛЬТАТ. ТОРГОВЛЯ

| ПОКАЗАТЕЛЬ                          | БЫЛО | СТАЛО |
|-------------------------------------|------|-------|
| Длительность процесса закупки, дней | 15   | 7     |
| Процент выполнения заявок, %        | 87   | 99    |

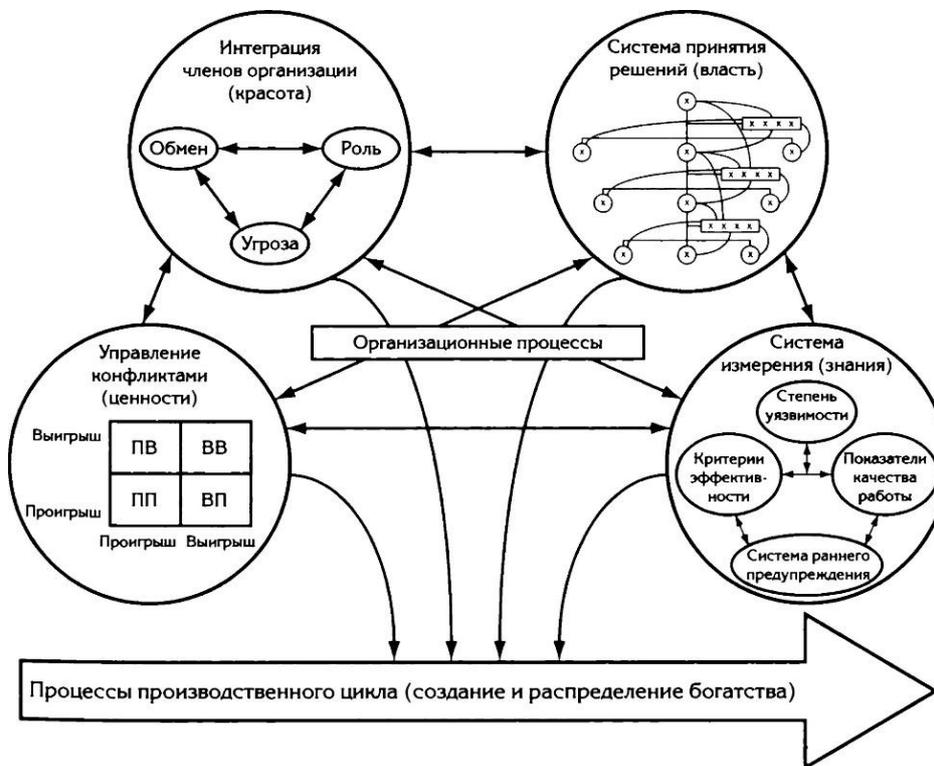
- ✓ Реализовано более 10 проектов с годовым экономическим эффектом 4,1 млн. руб. (ТЭО)
- ✓ Сокращены на 93% неликвиды за 3 месяца
- ✓ Сокращены на 57% занимаемые складом площади
- ✓ Высвобождены ресурсы и открыто новое направление
- ✓ **Не удалось внедрить методику ЛМ**



## ОШИБКА ПРОЕКТОВ №1

Если бы мы с Вами разговаривали в конце проекта, то что должно было бы произойти, чтобы Вы были довольны успехами?

## РЕЗЮМЕ



Главная функция любого предприятия заключается... в создании и распределении материальных благ. В данном контексте цепочка создания ценности (ЦСЦ) определяет способ создания результата. В конце концов, именно эффективность ЦСЦ и приводит к успеху или краху компании. Но без учета организационных процессов, обеспечивающих инфраструктуру деятельности предприятия, эффективную ЦСЦ разработать просто невозможно.

*Д.Гараедаги «Системное мышление»*

Когда мы развиваем сотрудников через совершенствование бизнес-процессов...

# КАК ЗАПУСТИТЬ ГЕНЕРАТОР РОСТА ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ?

ОТВЕТ – ПОСЛЕ ВОПРОСОВ!

A central illustration shows a man in a suit with his hands on his head, appearing stressed or overwhelmed. He is surrounded by a complex web of overlapping black lines. Various business process and management labels are placed along these lines, including: ТОС, 8D, ОЕЕ, КРП, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, BSC, КАНБАН, ИНСТРУКЦИИ, Адизес, ISO, ТРМ, ТРИЗ, and КПСЦ.

АЛЕКСЕЙ ИГНАТЮК  
Лень-мышLEANие  
МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ LEAN  
ПО-РУССКИ



## ВОЗНИКНОВЕНИЕ МЕТОДИКИ ЛЕНЬ-МЫШЛЕНИЕ

1. С чего начинать и в какой последовательности применять Лин-инструменты на практике?
2. Как применять Лин-инструменты в любом бизнесе и бизнес-процессе?
3. Как достичь максимума от применения инструментов развития?
4. Как применять инструменты с минимальными затратами ресурсов?

## ШАГ 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

*Пока капитан не определился, в какой порт он хочет прийти – сниматься с якоря нецелесообразно.*

Цель должна быть **численной** и **измеримой**.



## ШАГ 2. МОНИТОРИНГ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ. ПОИСК ОСОБЫХ ПРИЧИН



### ШАГ 3. ВЫТЯГИВАЮЩИЙ ПРИНЦИП РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

**Задать вопрос «ПОЧЕМУ?» 5 раз, чтобы выявить первопричину проблемы**

| Проблема. Уровни  | Контрмеры по уровням                                       |
|---|--|
| <i>Лужа масла на полу в цехе</i>  | Вытереть масло   |
| Потому что имеет место утечка масла   | Починить станок  |
| Потому что изнашился сальник  | Заменить сальник   |
| Потому что мы закупили сальники, изготовленные из некачественного сырья                                   | Изменить технические условия для сальников                 |
| Потому что эти сальники дешево стоили   | Изменить политику снабжения                                |
| Потому что работа наших снабженцев оценивается с учётом показателей краткосрочного снижения себестоимости | <b>Изменить политику оценки качества работы снабженцев</b> |



# ГЕНЕРАТОР РОСТА ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ ЗА 2 ДНЯ

A diagram featuring a central cartoon illustration of a man in a suit with his hands on his head, looking thoughtful or stressed. This central figure is surrounded by several overlapping, concentric circles. Each circle contains a label for a business framework or methodology in Russian: ТРОС, 8D, ОЕЕ, КРСЦ, КР, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, BSC, КАНБАН, ИНСТРУКЦИИ, Адизес, ISO, 5S, ТРИЗ, and ТРМ.

АЛЕКСЕЙ ИГНАТЮК  
Лень-мыш**LEAN**ие  
МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ LEAN  
ПО-РУССКИ