

УСТРАНЕНИЕ ПОТЕРЬ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

Спикер:

Алексей Игнатюк

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

info@metodika.org

2019 | ВОСЬМАЯ ЕЖЕГОДНАЯ
КОНФЕРЕНЦИЯ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ
БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР



ГРУППА В TELEGRAM



Задавайте вопросы и оставляйте комментарии



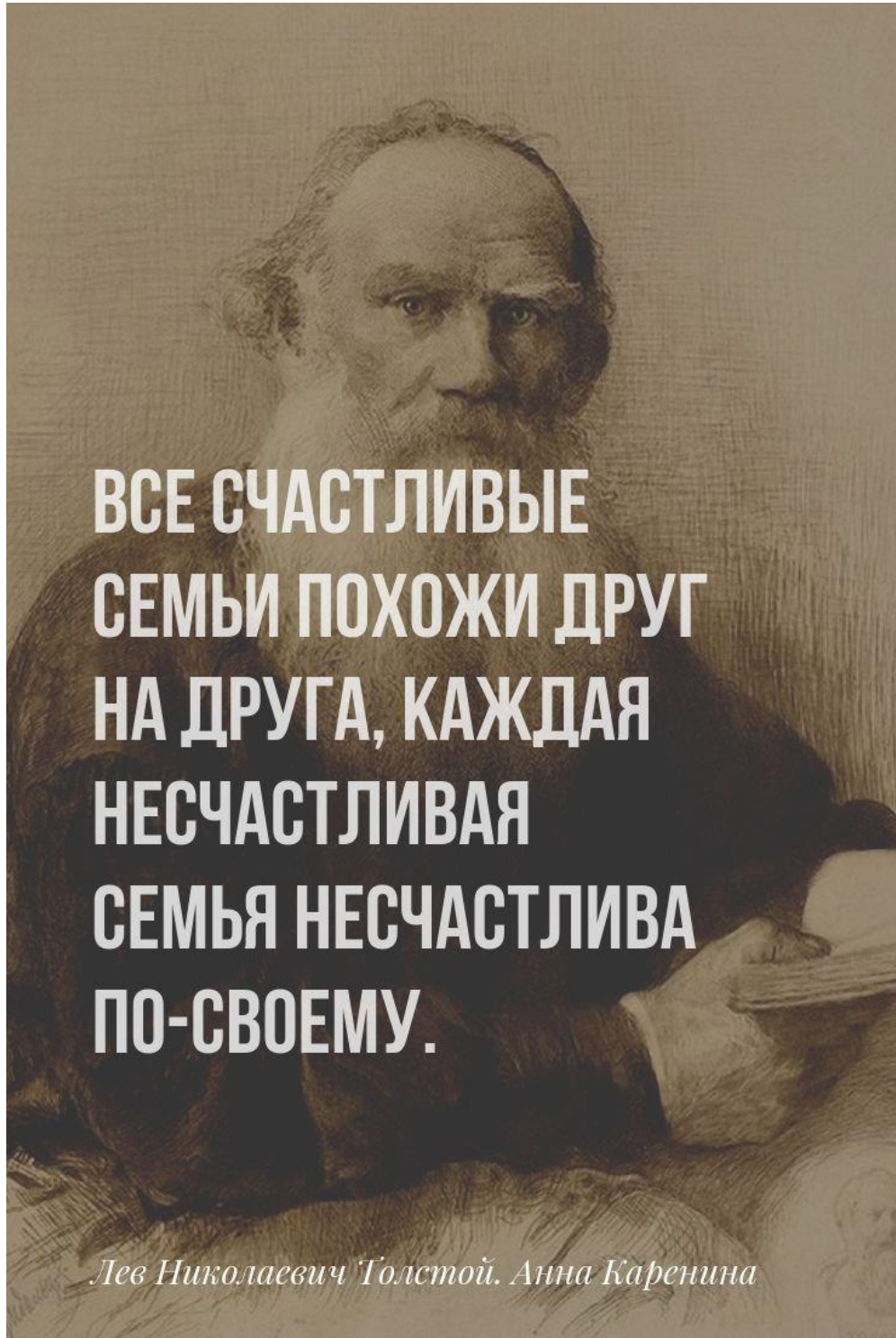
ЧАСТНАЯ ШКОЛА

СЛУЖБА ТЕХПОДДЕРЖКИ

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ

ТОРГОВАЯ СЕТЬ

СЕТЬ СТОМАТОЛОГИЙ

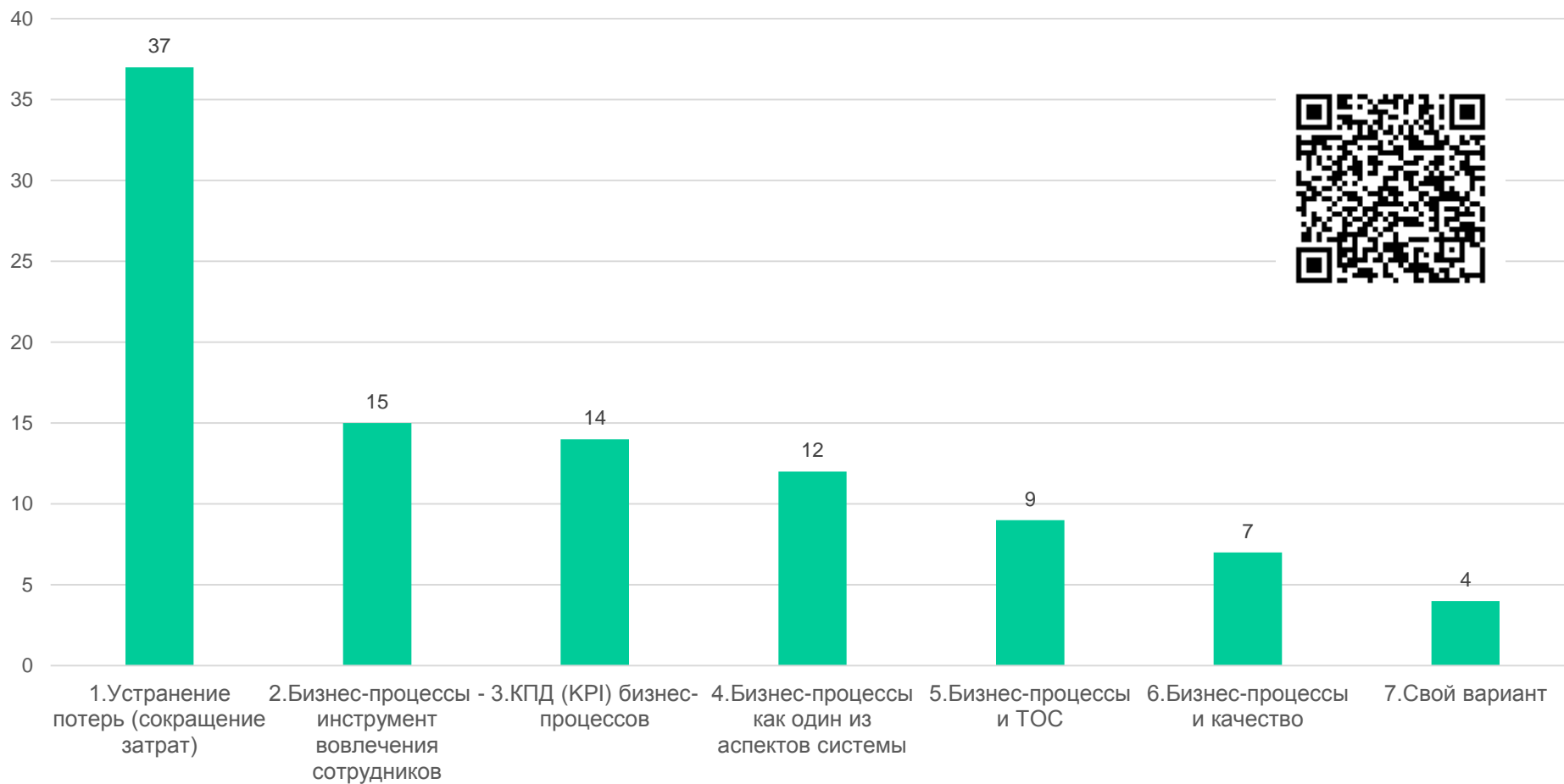


**ВСЕ СЧАСТЛИВЫЕ
СЕМЬИ ПОХОЖИ ДРУГ
НА ДРУГА, КАЖДАЯ
НЕСЧАСТЛИВАЯ
СЕМЬЯ НЕСЧАСТЛИВА
ПО-СВОЕМУ.**

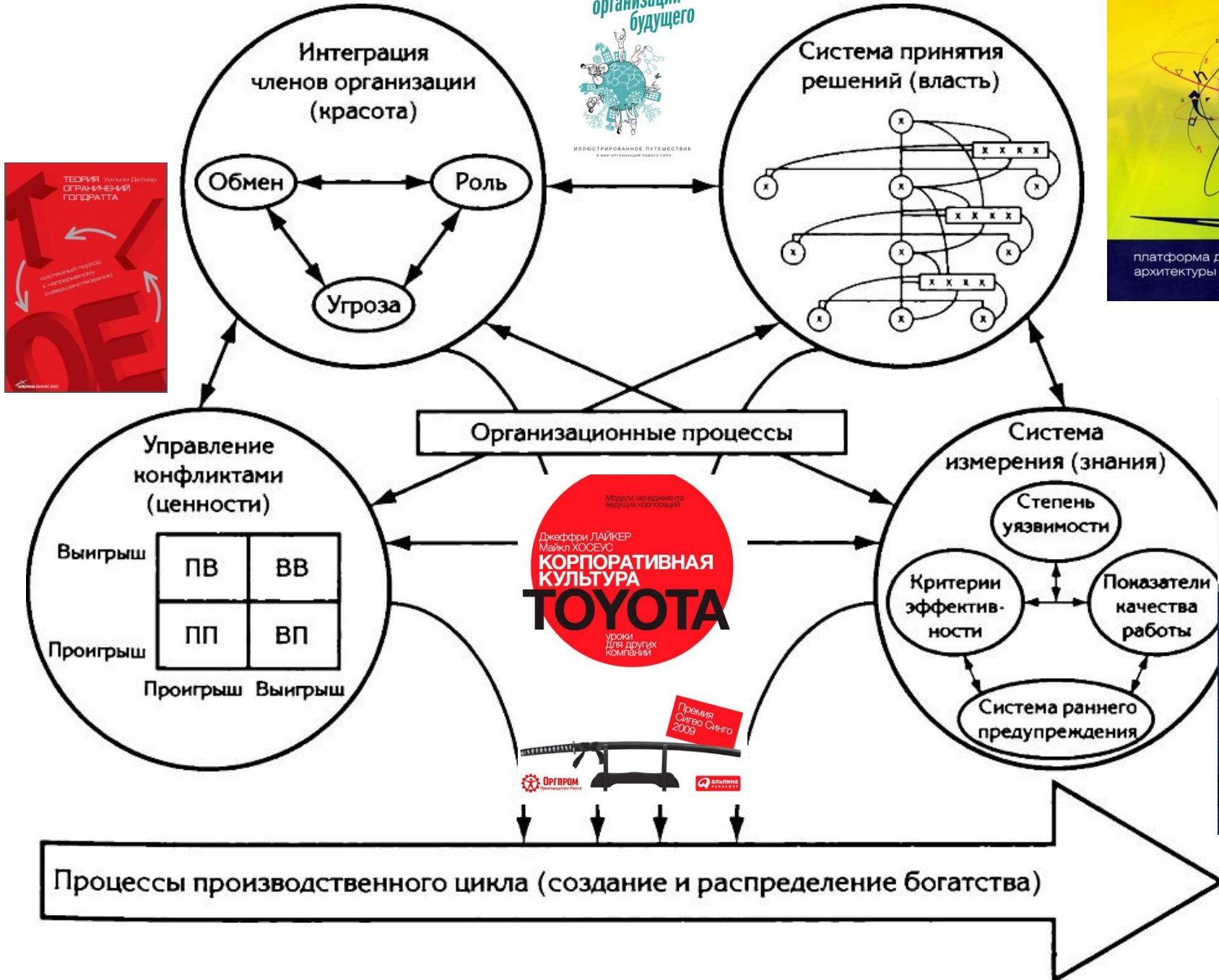
Лев Николаевич Толстой. Анна Каренина

ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ В FACEBOOK

Итоги голосования на 15.11.2019, %



СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД



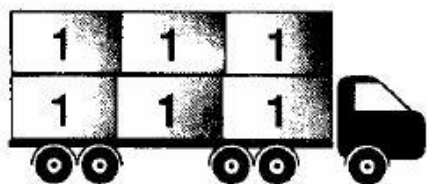


БИЗНЕС-ПРОЦЕСС

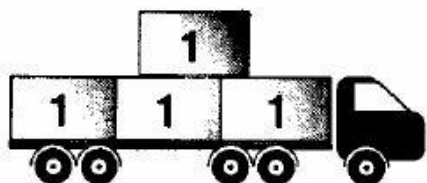
Упорядоченная во времени и пространстве последовательность действий с определенными началом и окончанием (границы процесса), реализующая установленный алгоритм достижения определенного результата путем переработки ресурсов с использованием определенного набора механизмов и компетенций.

Тимур Кадыев

ПОТЕРИ ПЕРВОГО РОДА



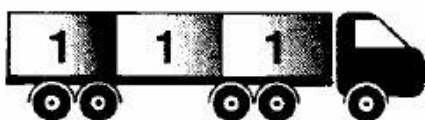
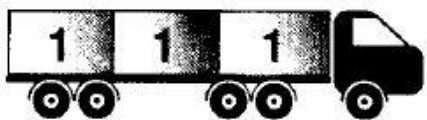
Мүри = перегрузка



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

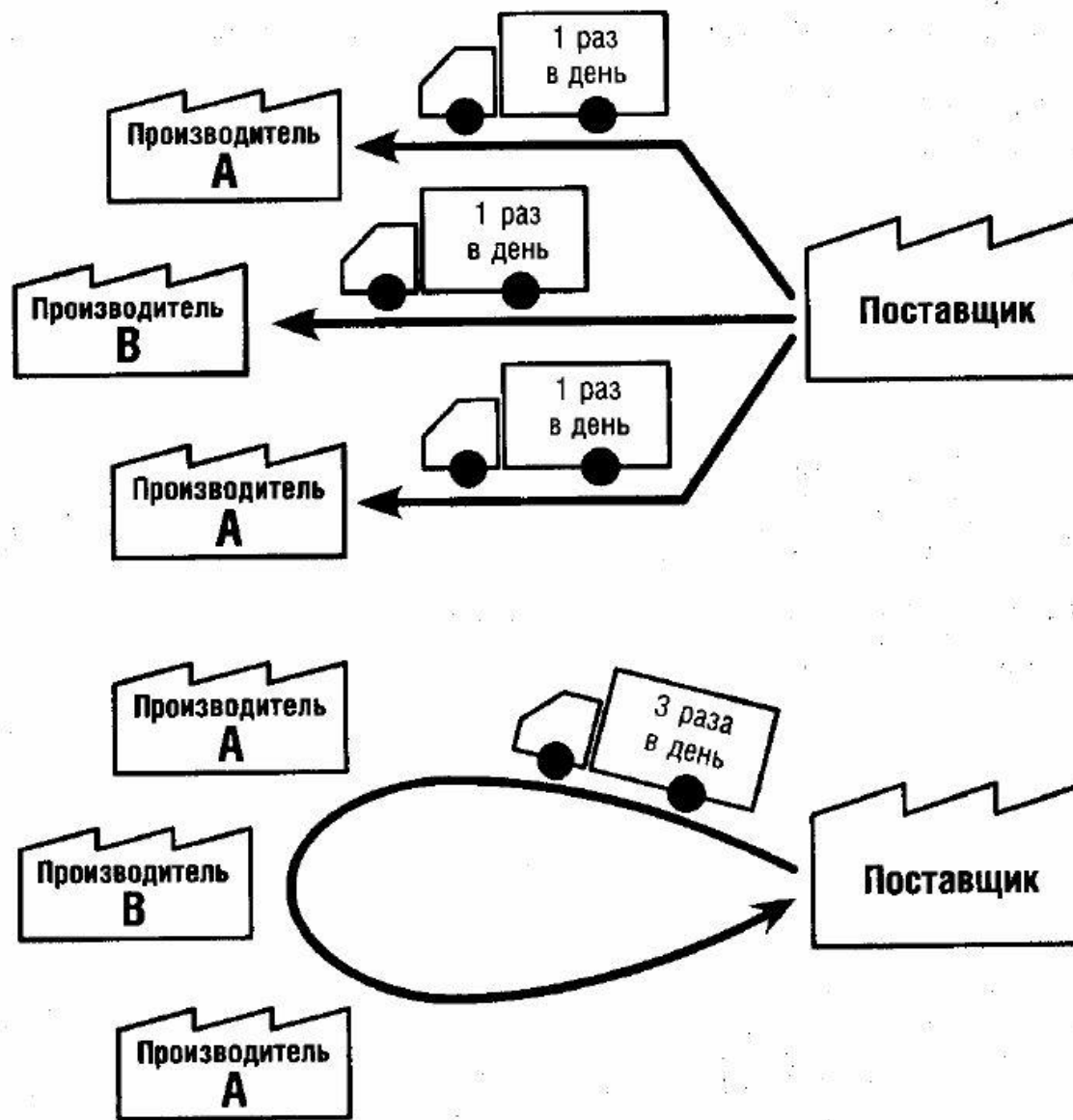
Рекламных буклетов напечатано больше, чем потребовалось

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

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

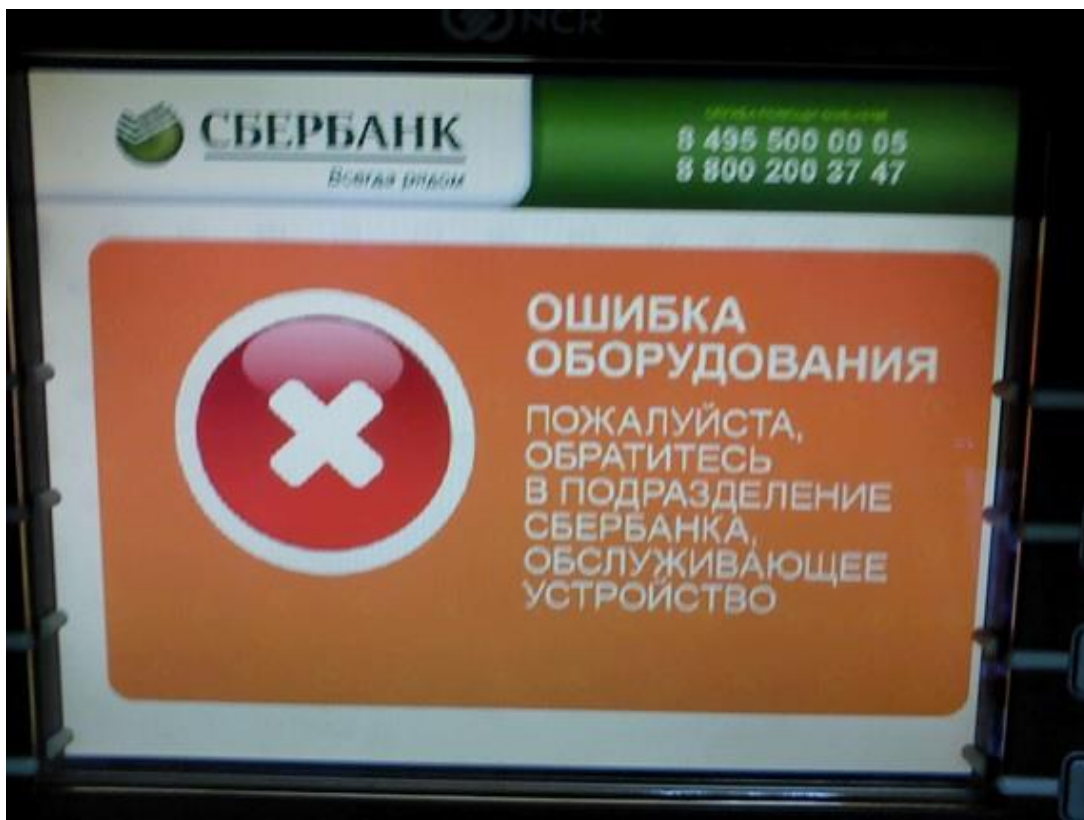


Перемещение между этажами, отделами, офисами, факультетами
Поиск данных и информации, инструментов

5. ПЕРЕМЕЩЕНИЯ ЛЮДЕЙ. РЕШЕНИЕ. U-ОБРАЗНАЯ ЯЧЕЙКА



7.БРАК – НЕСООТВЕТСТВИЕ ОЖИДАНИЯМ



Некачественный, просроченный товар, нулевая продажа

Нерешенный вовремя или качественно запрос в техподдержку

Не вовремя или не туда доставленный груз

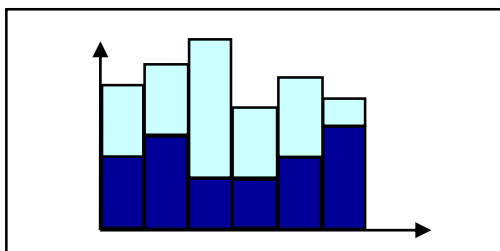
Несданный экзамен

7.БРАК. РЕШЕНИЕ. 7 ПРОСТЫХ ИНСТРУМЕНТОВ КАЧЕСТВА

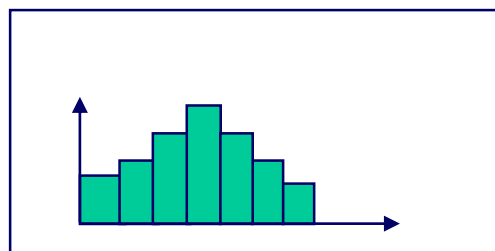
A		4
B		6
C		8
D		3

Σ 21

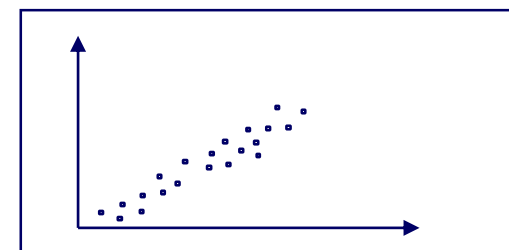
1. Средства для сбора данных:
контрольные листки



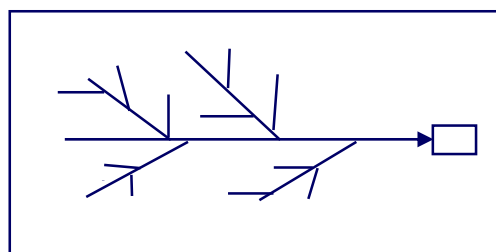
4. Расслоение



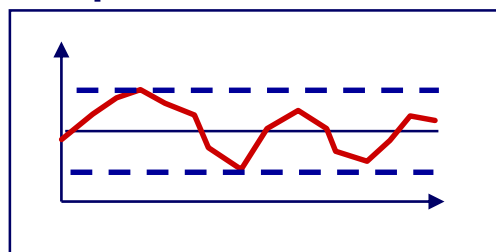
2. Гистограмма



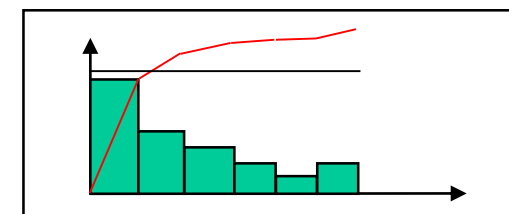
3. Диаграмма разброса



5. Причинно-следственная
диаграмма



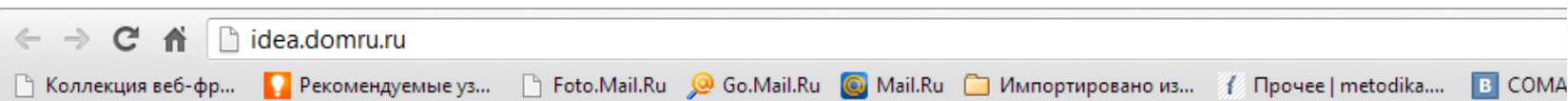
7. Контрольные карты



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.

ПРЕДЛОЖИТЬ ИДЕЮ

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

ОКНО ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТАЦИИ. *В рассмотрении*

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



ЦЕННОСТЬ

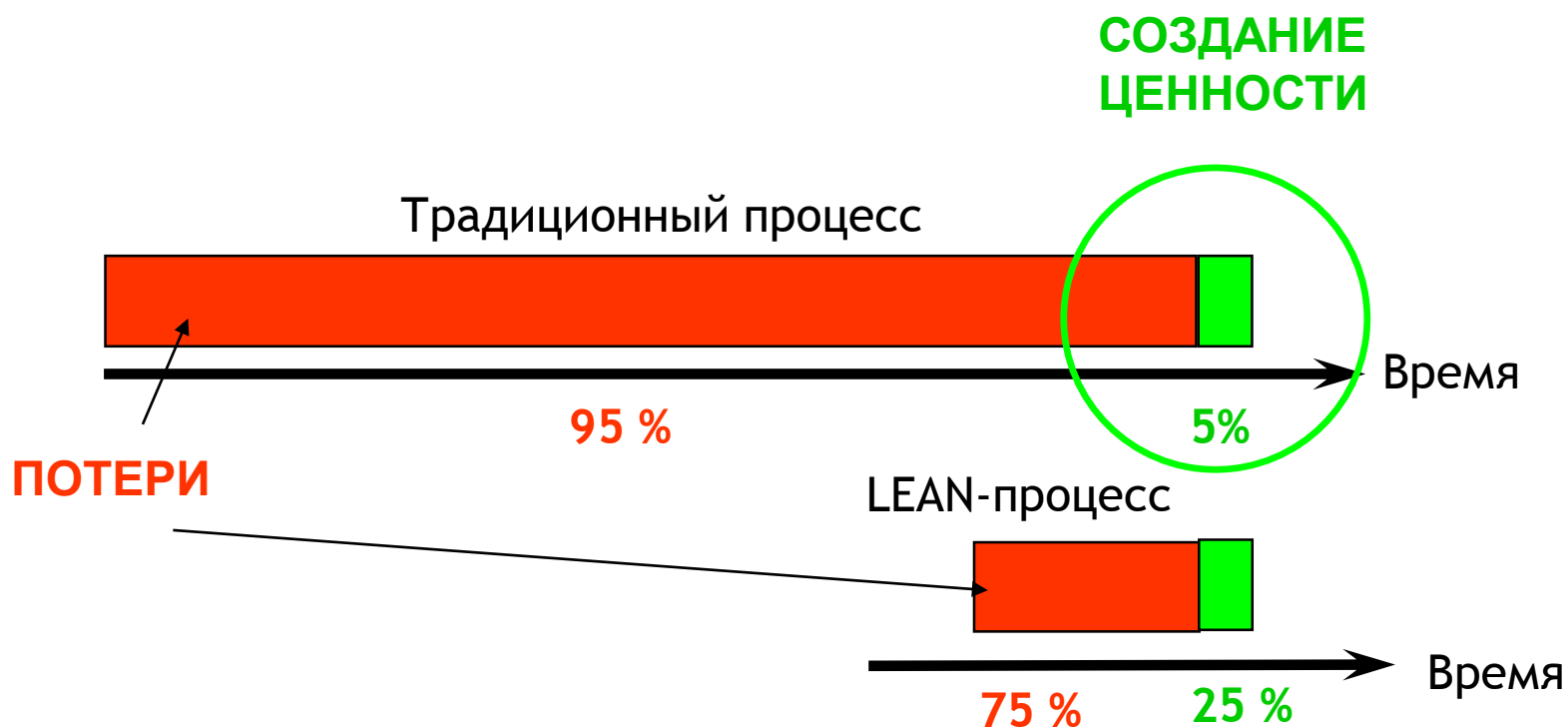
Ценность (англ. value) – польза, то, за что готов платить потребитель, то без чего ему не нужен продукт/услуга.



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. *Прозрачно-понятный мобильный банк (0 вопросов по операциям)*

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ «AS IS»

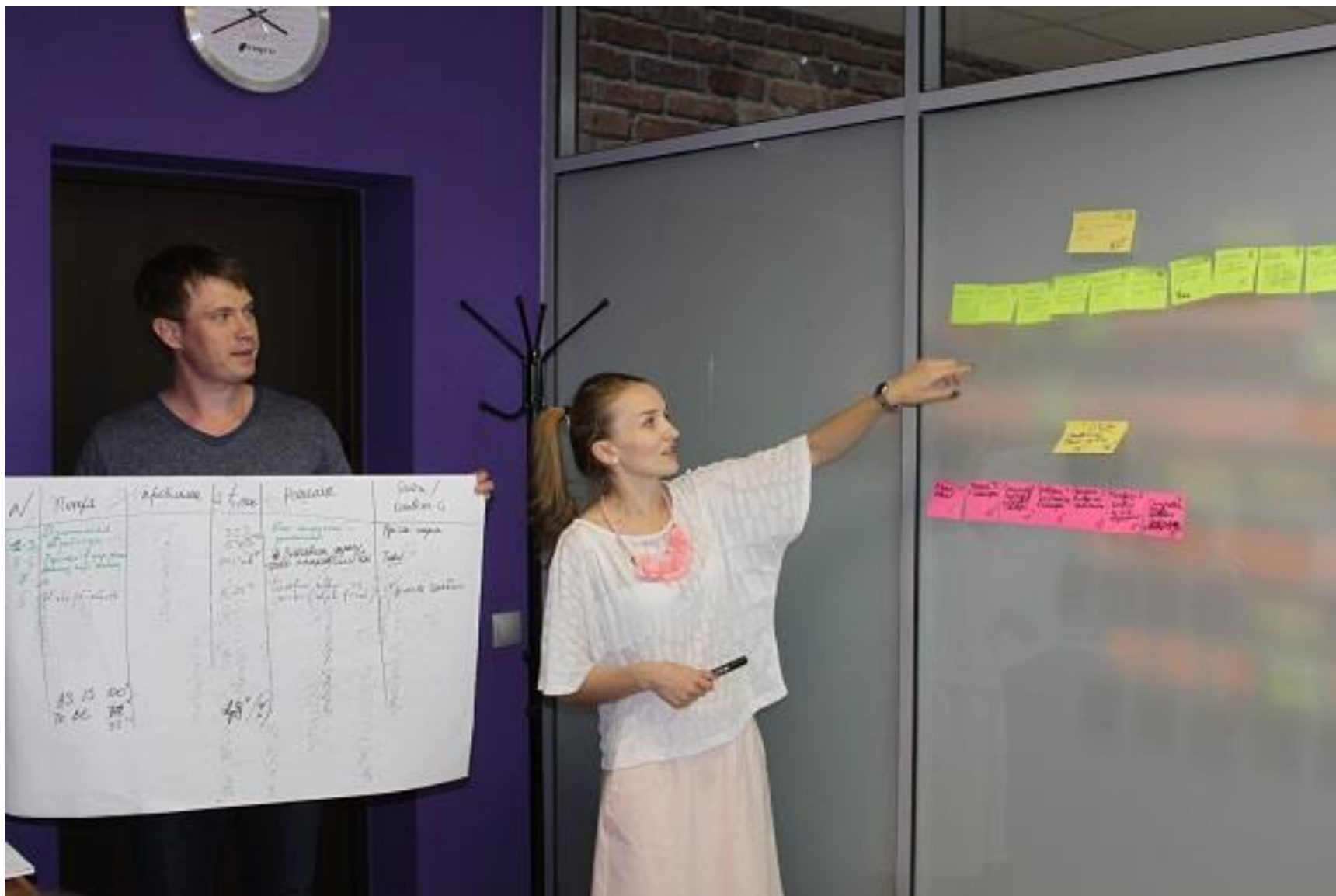
1. Можно ли действие удалить?
2. Можно ли действие сократить во времени?
3. Можно ли действие выполнять параллельно с другим?
4. Можно ли действие передать другому?

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

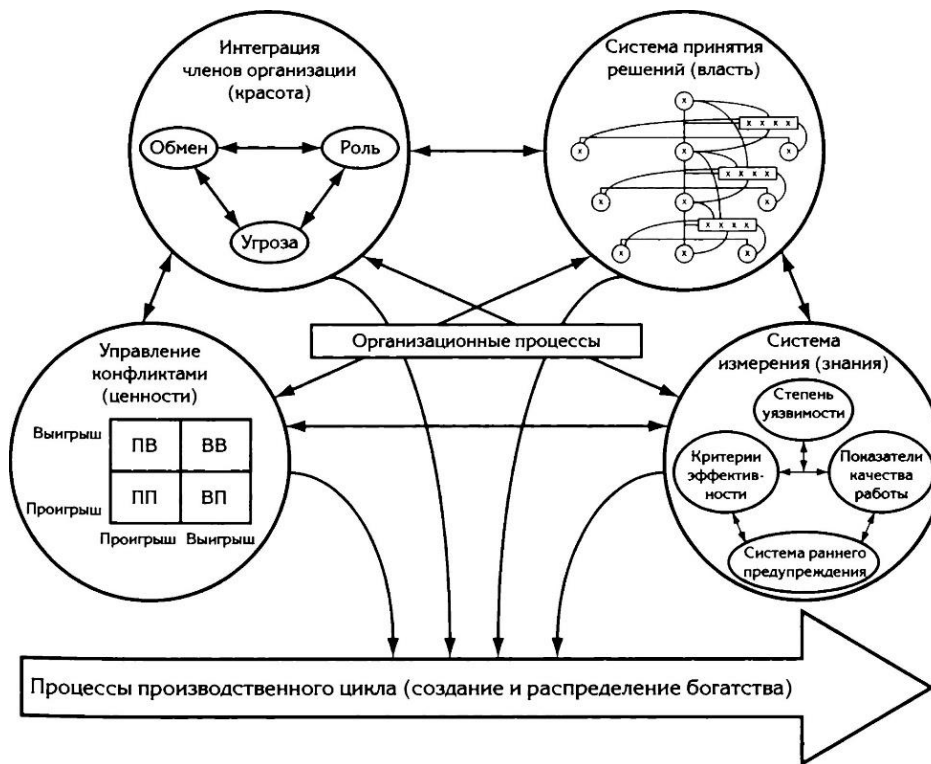
ПОКАЗАТЕЛЬ	БЫЛО	СТАЛО
Длительность процесса закупки, дней	15	7
Процент выполнения заявок, %	87	99

- ✓ 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?



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 circles. Various business process and management labels are placed around these circles, including: ТОС, 8D, ОЕЕ, КРП, БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, BSC, КАМБАН, 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 износился 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	Изменить политику оценки качества работы снабженцев



ГЕНЕРАТОР РОСТА ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ ЗА 2 ДНЯ



ТОС
8D
ОЕЕ
КПСЦ
КР
БИСНЕС-ПРОЦЕССЫ
BSC
КАНБАН
ИНСТРУКЦИИ
АДИЗЕС
ISO
5S
ТРМ
ТРИЗ

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