



Аруев Антон

**«Непрерывное совершенствование
как стратегия малого бизнеса»**



Пара слов обо мне

Я работал 18 лет в иностранном и российском крупном бизнесе, из них около 10 лет в продажах: от менеджера до руководителя группы филиалов, далее ушел в корпоративное обучение.

- Дистрибьютор Бакарди, Дэневью, Диаджео (основные производители элитного крепкого алкоголя) □
- Группа Компаний «Ладога» (Российский производитель алкоголя) □
- Учебные центры автомобильных марок: AUDI, Jaguar Land Rover, Mazda.

Темы корпоративного обучения: □

- ✓ Продажи и переговоры, Сервисное обслуживание □
- ✓ Управление персоналом, Лидерство □
- ✓ Тренинги для HR -ов и линейных рук-лей (Подбор, Адаптация, Обучение персонала) □
- ✓ Управление проектами □
- ✓ Трейд маркетинг □
- ✓ Категорийный менеджмент, Ассортиментный портфель, Закупки.

Маркетинг

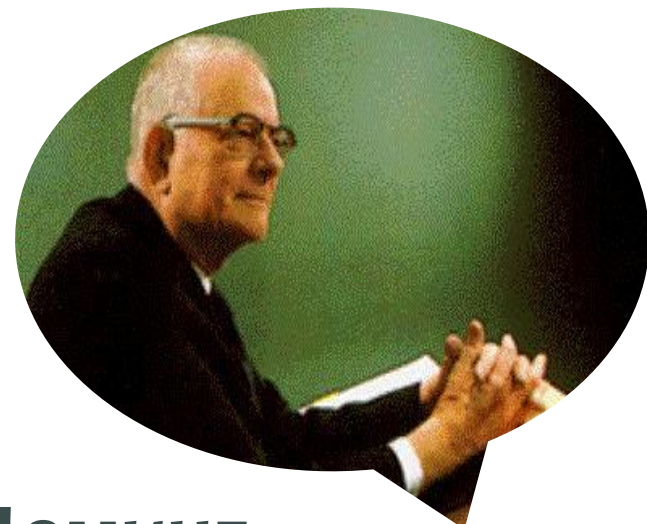
HR

Продажи

Управлени

Производство





Уильям Эдвардс Деминг

Американский учёный, родоначальник менеджмента качества. Создал систему управления качеством, основанную на предложенной им же теории глубинных знаний.

Теория организаций

Социологическое изучение формальных общественных организаций, таких как бизнес и бюрократия, и их взаимосвязи с окружающей средой, в которой они работают. Она дополняет исследования организационного поведения и управления персоналом.

Предпосылка #1

«Если Вы не можете описать то, что Вы делаете как процесс, Вы не знаете то, что Вы делаете.»



Элияху Моше Голдратт

Наставник, автор и бизнес-лидер. Создал и разработал Теорию ограничений систем (ТОС), которая является продолжением таких видов производственных систем как Lean Manufacturing и 6SIGM.

Предпосылка #2

«Бизнес-процесс — это совокупность/цепь взаимосвязанных мероприятий, этапов или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей.»

Предпосылка #3

«Производительность всей системы/компании равняется производительности самого «слабого» звена/этапа -> ограничения».

Ограничения делятся на две группы – физические и управленческие.

Физические ограничения – узкие места, которые не позволяют увеличивать производительность и связаны с оборудованием, местом, компетенциями персонала и прочими физическими ресурсами.

Управленческие – стереотипы и убеждения, которые никто не ставит под сомнение
«Так исторически сложилось». Требуют смены принятой парадигмы деятельности компании.

Доход 90-95% компаний зависит от управленческих ограничений.

Идея непрерывного совершенствования – это работа с постоянно встречающимися ограничениями внутри компании на пути повышения привлекательности продукта/услуги для потребителя, а значит и роста дохода компании.



А что у вас?

[Смотреть
ответы](#)

Любой бизнес можно разложить на этапы/ячейки/операции, через которые проходит некий ресурс.
Понимая отдельные «препятствия», возникающие на его пути, владелец бизнеса может устранять их путём перестройки бизнес-процессов.

Ценность — это то, за что готов платить клиент. Ценность продукта определяется самим клиентом.



Поток создания ценности — это не просто производственный поток!

Поток создания ценности

Все действия – как создающие ценность, так и не создающие ценности, - которые позволяют продукту пройти все процессы: от принятия заказа до доставки. Данные действия включают в себя обработку информации, полученной от клиента, а также операции по преобразованию продукта по мере его продвижения к клиенту.



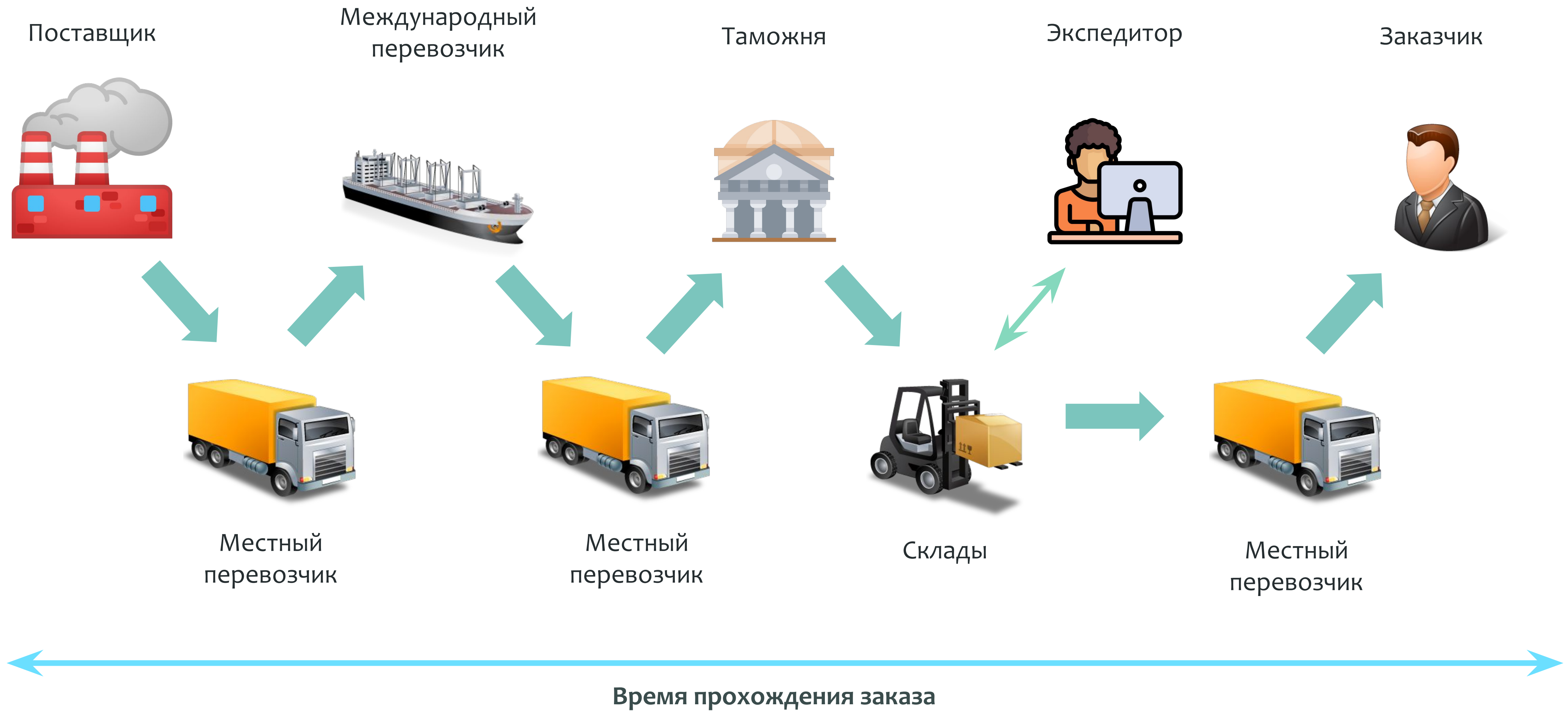
Наряду с потерями, поток является ключевым понятием в подходе Бережливого производства и шести сигм.

Инструмент картирования процесса,
учитывающий всю цепочку от поставщиков до
клиентов.

- ✓ Для построения карт процесса или потока на разных уровнях
- ✓ Для определения границ проекта
- ✓ Для определения проблемных мест процесса
- ✓ Для создания единого понимания процесса всей группой проекта
- ✓ Для поиска новых возможностей процесса
- ✓ В ситуации неопределенности, когда неизвестно, где именно проблема.



Как выстроен сегодня поток?



SIPOC

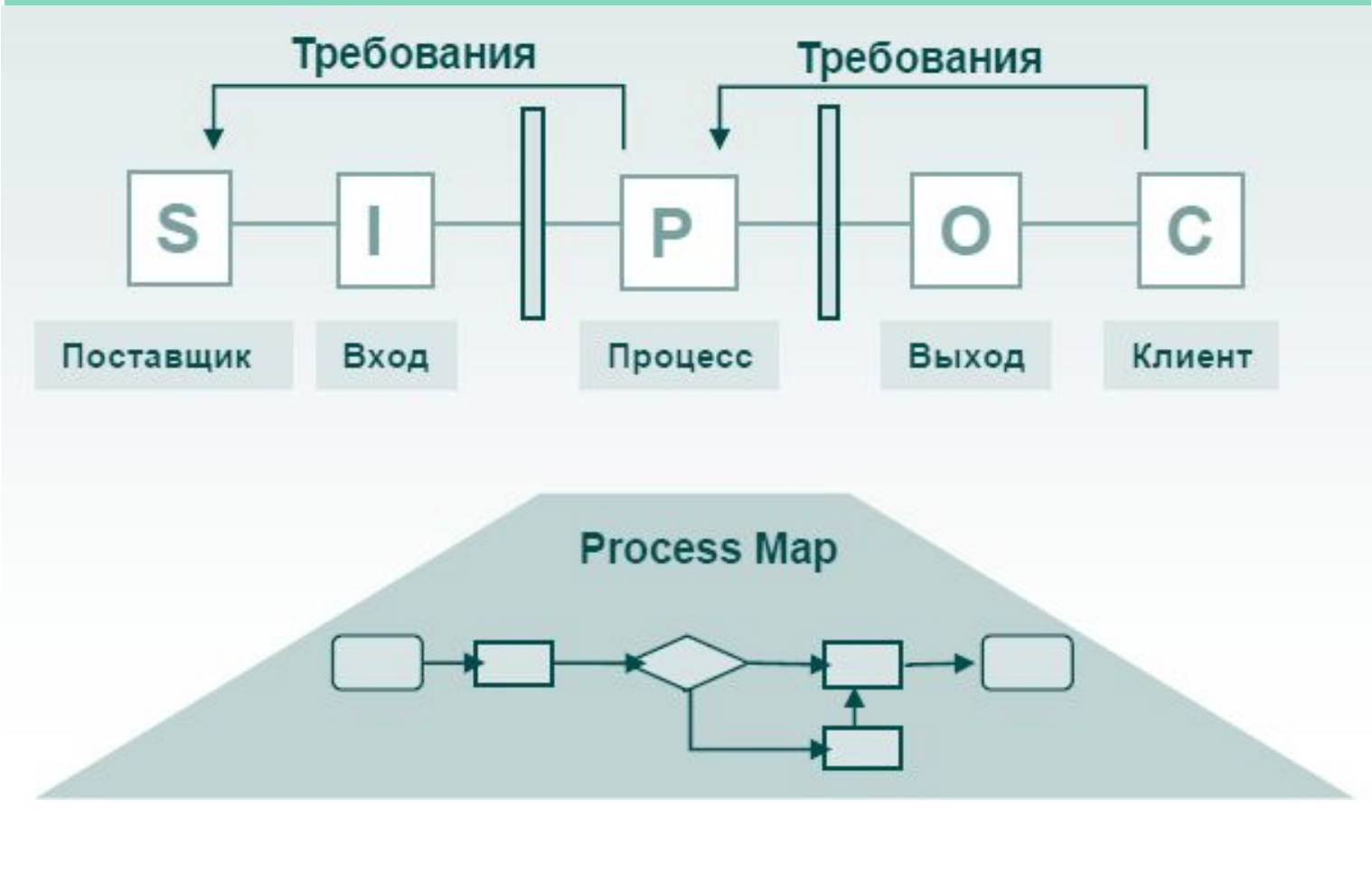
Табличный тип

- Подходит для детального описания входов и выходов процесса
- Используется на высоком и среднем уровне картирования
- Не позволяет детально рассмотреть процесс и требования

Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
Enter Step 1 Suppliers	Enter Step 1 Inputs	Step 1	Enter Step 1 Outputs	Enter Step 1 Customers
Enter Step 2 Suppliers	Enter Step 2 Inputs	Step 2	Enter Step 2 Outputs	Enter Step 2 Customers
Enter Step 3 Suppliers	Enter Step 3 Inputs	Step 3	Enter Step 3 Outputs	Enter Step 3 Customers
Enter Step 4 Suppliers	Enter Step 4 Inputs	Step 4	Enter Step 4 Outputs	Enter Step 4 Customers
Enter Step 5 Suppliers	Enter Step 5 Inputs	Step 5	Enter Step 5 Outputs	Enter Step 5 Customers

Алгоритм с требованиями

- Позволяет детально описать процесс или этап процесса
- Используется на среднем и низком уровне Картирования
- Описывает требования клиента и процесса
- Не позволяет увидеть картину целиком



Это основные типы SIPOC.
Существуют и гибридные варианты



Задача #1

Формирование «Карты Потока Создания Ценностей» в группах

1. Построить карту текущего состояния пилотного потока
2. Определить текущие узкие места, разрывы потока и выбрать приоритеты оптимизации
3. Построить карту будущего состояния

Решение

Напротив каждой ячейки в карте необходимо отобразить:

- Название этапа
- Результат работы
- Ответственный (должность)
- Тезисно процесс внутри ячейки
- Приоритеты



Задача #2

Визуализация работы потока по производству бумажных самолётиков

Партия – 25 самолетов – заказ клиента

Время выполнения заказа – 5 мин. (300 сек.) – время, за которое клиент хочет получить заказ

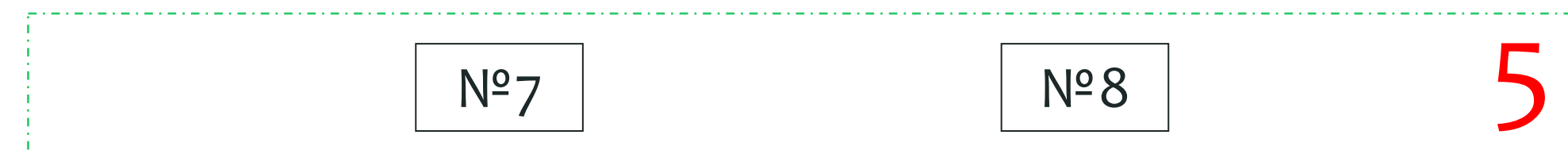
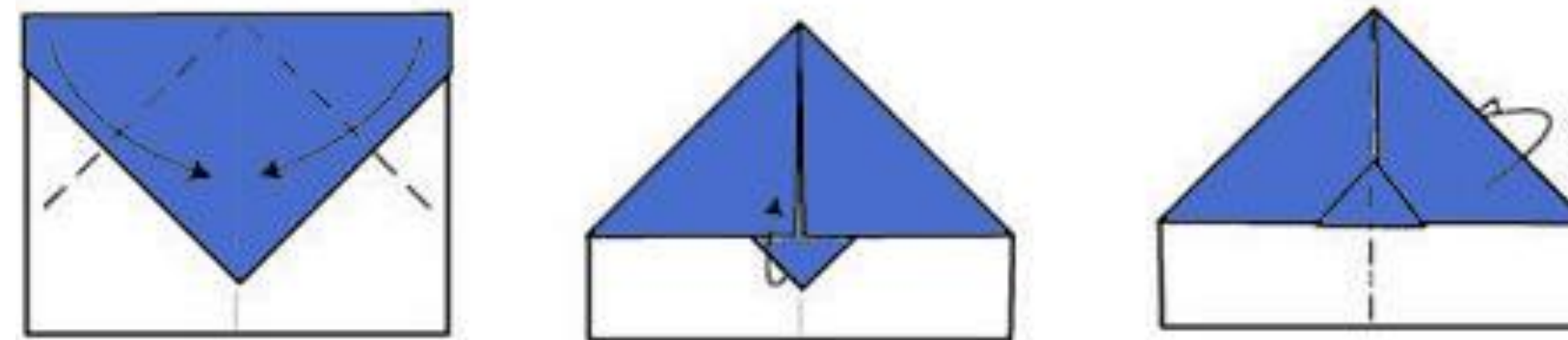
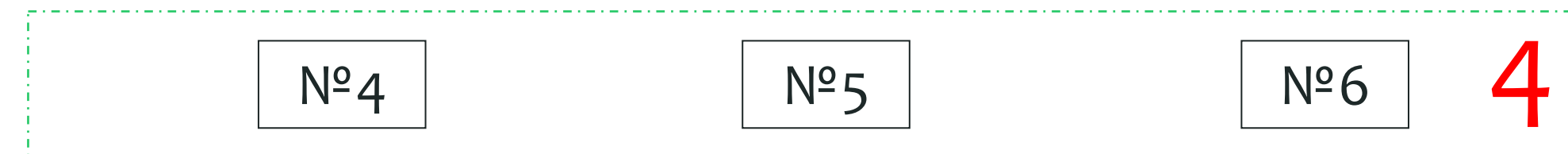
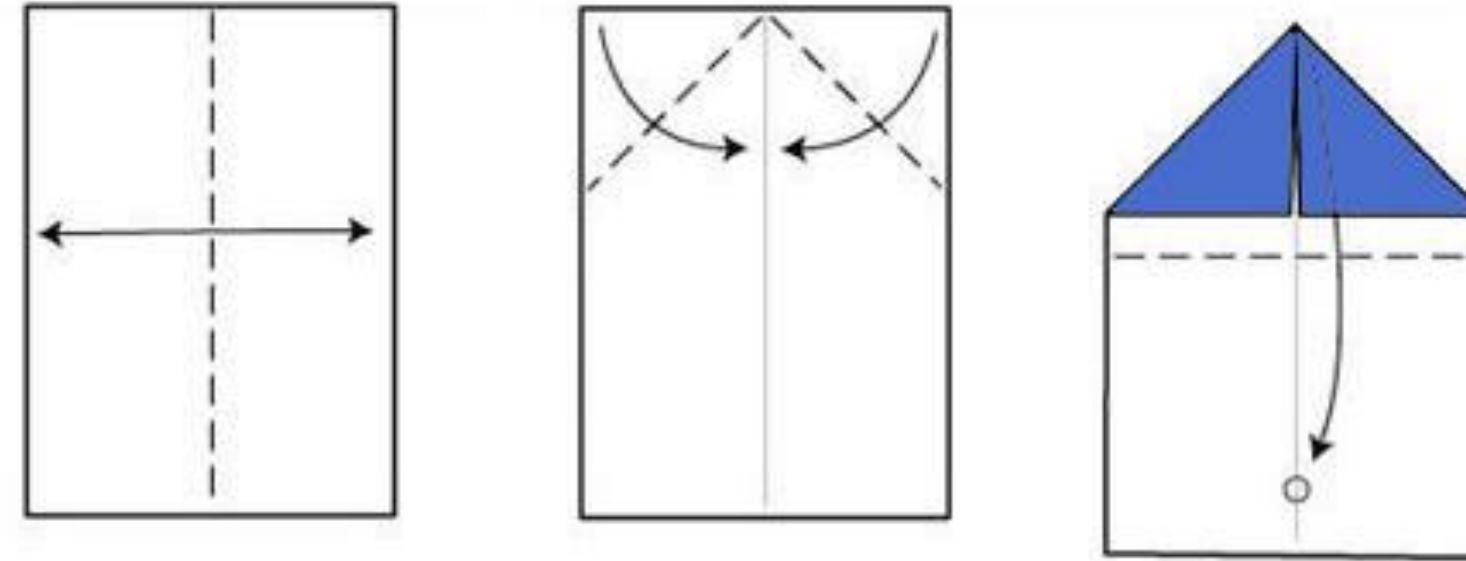
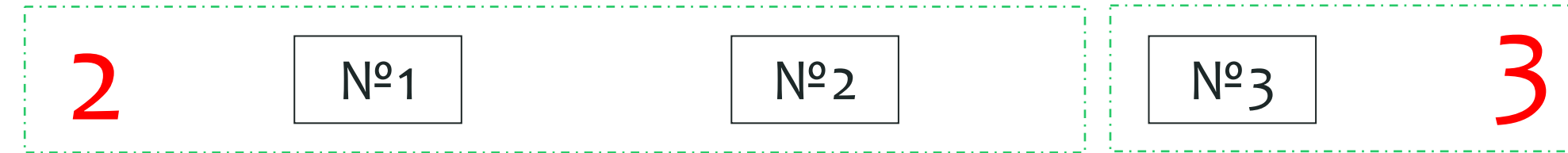
Время такта: $300/25 = 12$ секунд – время на изготовление одного самолета

Инструкция:

- 2 команды по 5 человек = 2 производственных потока
- 5 производственных этапов по сборке самолета
- 2 запуска процесса:
 - ✓ 1 прогон (5 минут) → обсуждение и оптимизация процесса: что вышло (диаграмма «Время цикла – Время такта», потери) и как можно улучшить (10 минут)
 - ✓ 2 прогон (5 минут) → обсуждение полученных результатов (10 минут)
- 1 наблюдатель в каждой команде - отслеживает и фиксирует время выполнения каждой операции, фиксирует потери на этапах производства

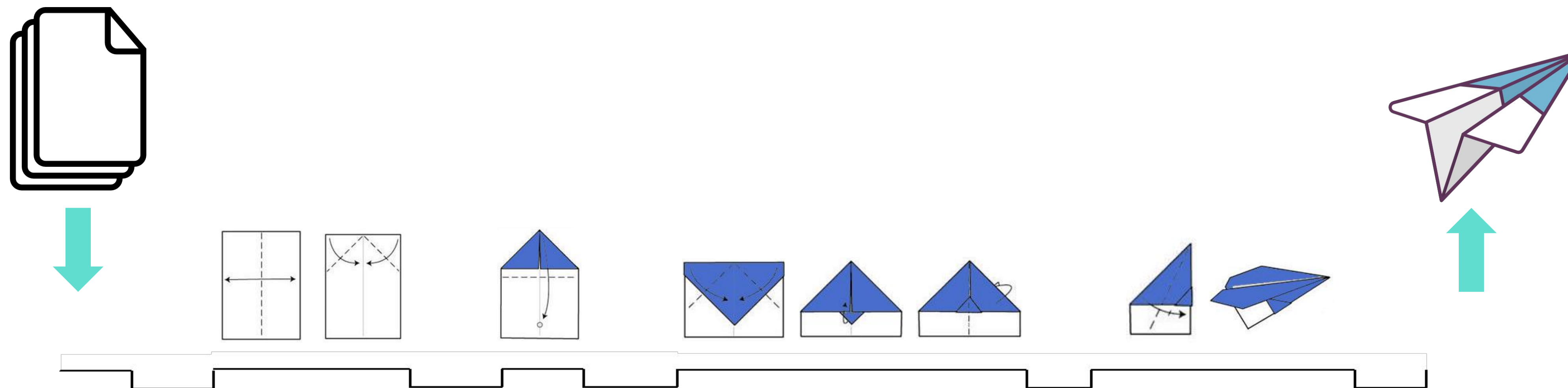
Цель:

- Каждые 15 секунд производить готовый самолет
- Выявить потери на этапах производства
- Устранить потери на этапах производства





Инструкция для наблюдателей



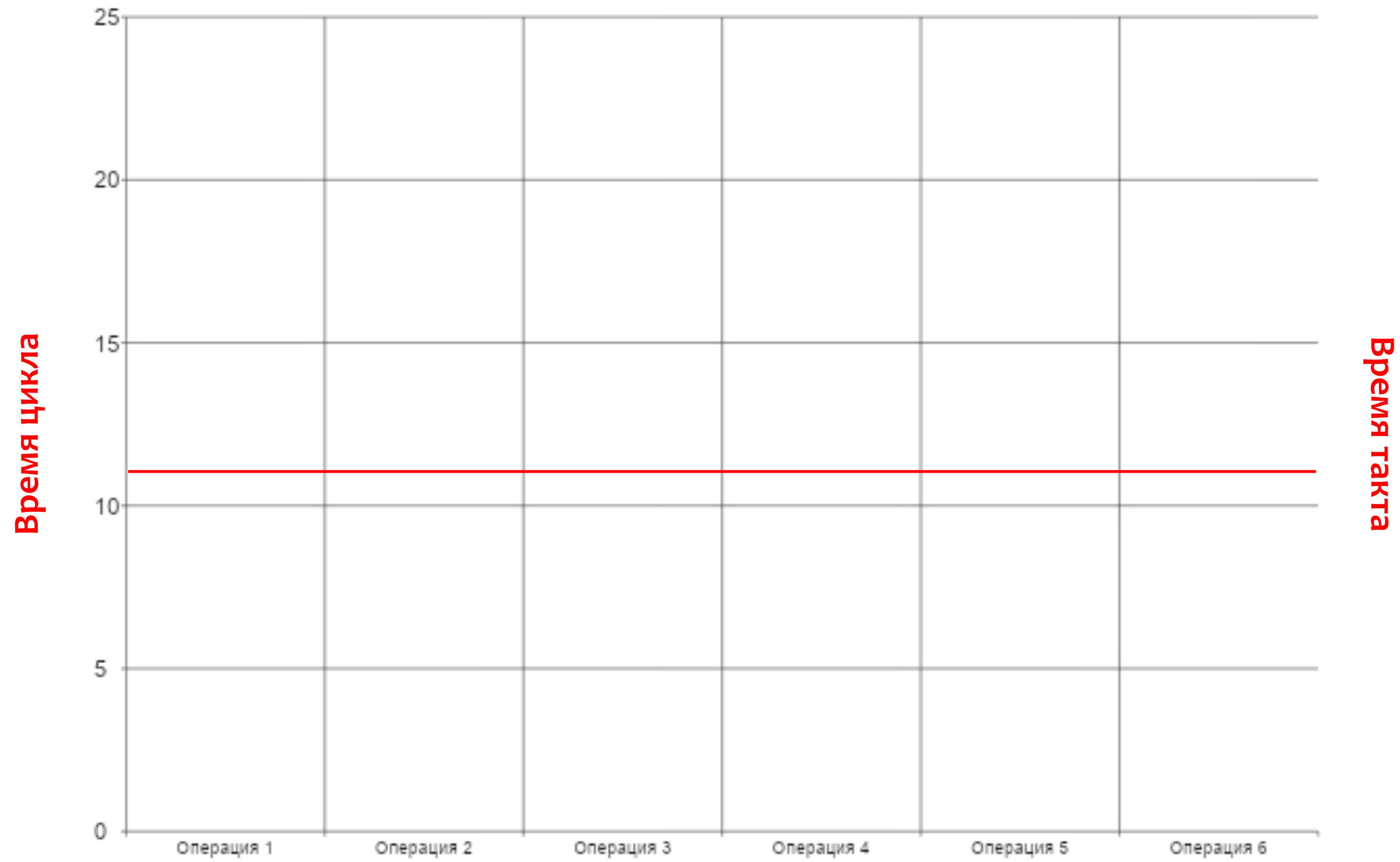
Каждый этап производства занимает определенное время

В процессе присутствуют потери:

- Ожидание
- Излишние запасы
- Перемещения
- Прочее



Бланк графика «Время такта — Время цикла»





Задача #3

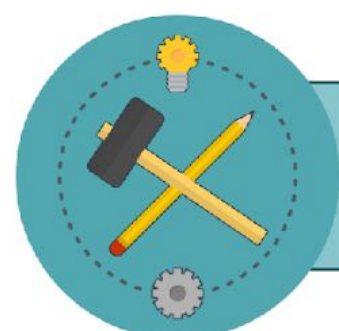
Классическая математически-управленческая задача по принятию управленческих решений в рамках производственных систем.

Скорость выполнения заказа важнее загрузки мощностей

Группа менеджеров



Мега спец



2 чч



1 чч



Цена = 3\$
Спрос: 35 заказов/нед

Услуга А



8 чч



2 чч



Цена = 8\$
Спрос: 15 заказов/нед

Услуга В



Просканируйте QR-код и ответьте:

- Какую услугу вы произведёте первой?
- Какую прибыль или убыток вы сгенерируете, выполняя эти заказы?

[Смотреть
ответы](#)

Задача #3

Результаты





humansight

Выгодный продукт

	Услуга А	Услуга В	Всего
Кол-во	35	2,5	
	70	20	
	35	5	
Выручка	\$105	\$20	\$125
		Расходы	\$130
		Прибыль	\$ -5

Невыгодный продукт

	Услуга А	Услуга В	Всего
Кол-во	10	15	
	20	120	
	10	30	
Выручка	\$30	\$120	\$150
		Расходы	\$130
		Прибыль	\$20



С удовольствием отвечу на
вопросы

Антон Аруев

humansight.ru

8 (931) 363-54-63

info@humansight.ru