

Сергей Колесников. Как найти слабые места в своём бизнесе

Переосмысление бережливого производства



Сергей Колесников

Президент компании «Технониколь»

В кризис, когда продажи сокращаются, а кредитные ресурсы становятся менее доступными, самое время задуматься о повышении эффективности бизнеса. Для увеличения производительности труда есть масса инструментов, один из самых простых и при этом наиболее действенных — разработка так называемой [карты потока создания ценности](#) (value-stream mapping — VSM).

Этот метод основан на концепции [бережливого производства](#), которая предусматривает постоянную борьбу с любыми видами потерь на производстве, однако в самом общем виде его принципы подходят не только промышленным компаниям.

Разработка карты потока создания ценности (продукта или услуги) предполагает анализ и визуальное представление материального и сопровождающего его информационного потоков — от поставщика до потребителя. Процесс создания любых ценностей (как материальных, так и нематериальных) можно разбить на несколько этапов (на каждом могут быть задействованы разные контрагенты), но слово «процесс» здесь ключевое: вы можете точно сказать, в какой точке он берёт начало, в какой — заканчивается. То же самое относится к отдельным этапам — все они включают определённые операции и длятся какое-то время.

На что нужно обратить внимание при составлении схемы в первую очередь?

Во-первых, необходимо подойти к процессу создания карты внимательно и ответственно — все его этапы должны быть задокументированы. При разработке схемы не бывает мелочей. То, что кажется неважным на первый взгляд, зачастую как раз и генерирует убытки.

Во-вторых, нужно детально просчитать время, требуемое на выполнение всех процедур. При создании таких карт мы буквально проходим все производственные этапы с секундомером, потому что из потерянных секунд затем складываются минуты и часы. Этот принцип актуален для любых процессов — в том числе и для непроизводственных. Сколько вашей фирме требуется времени на

согласование и рассмотрение каких-либо документов? Какое количество времени вы тратите на совещания и на составление отчётов? Все эти процессы должны быть включены в схему.

В-третьих, в процессе составления карты потока создания ценности должны быть выявлены слабые места: лишние движения, необязательные простои, перепроизводство и т. д.

Наконец, в-четвёртых, составление карты лишено смысла, если сразу после этого не будет разработан план улучшений, который позволит устранить хотя бы часть выявленных проблем.

Впервые составлять подобные карты мы начали ещё десять лет назад (одним из первых производств, для которого мы нарисовали схему, стал завод в городе Учалы в Башкортостане), и первые же результаты впечатлили самых убеждённых скептиков.

Вот лишь несколько необязательных потерь, которые мы в 2006 году выявили на производстве праймера (строительный материал, который используют для грунтовки поверхностей перед нанесением на них какого-нибудь покрытия. — Прим. «Секрета») и смогли затем устранить.

1). Неоптимальная схема транспортировки. Сырьё на участок завозилось со склада, что вело к необходимости проезжать 50 м в одну сторону и столько же в другую. Шесть рейсов в день означали лишние 600 м, а это зря потраченное время и дополнительные расходы на горючее.

2). Лишние движения. На участке не было принтера для распечатки стикера, и работникам приходилось ходить в производственный цех, который располагался в 350 м. Делать это им нужно было до трёх раз в день. Там же, в производственном цехе, располагалась лаборатория, куда нужно было передавать образцы продукции — опять же до трёх раз за смену. В результате сотрудники вынуждены были проходить за день около 4 км.

3). Необязательные простои. В начале смены рабочие 40 минут ждали готовности первой партии праймера, ничего при этом не делая.

Выявив эти потери, мы составили план решения проблем. Всё оказалось довольно просто.

1). Все запасы сырья были переведены на склад, который располагался рядом с цехом разлива.

2). Прямо на участке был установлен принтер. Там же была организована и лаборатория.

3). В конце каждой смены мы начали готовить партию праймера, которую новой смене нужно только разлить.

Отмечу, что это лишь небольшой перечень проблем, которые были выявлены в самом начале. Но и этого оказалось достаточно, чтобы увеличить эффективность производства ровно в два раза.

Мы не остановились на достигнутом и продолжаем составлять карты для разных производств и процессов. Безусловно, чем больше вы занимаетесь этой работой, тем менее внушительные результаты получаете — самой эффективной и эффективной всегда оказывается первая итерация схемы. Но нужно понимать, что составление карты потока создания ценности должно носить непрерывный характер. Постоянно появляются новые технологии и интересные идеи, поэтому улучшениям всегда найдётся место.