

УДК 338.462

Н. И. Маркова

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, e-mail: markova_n_i@mail.ru

А. М. Ужегова

ФГБОУ ВО «Уральский государственный университет путей сообщения», Екатеринбург, e-mail: annasochi61@mail.ru

Аббас Мукдад Ахмед Аббас

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина», Екатеринбург, e-mail: mohammerjassim1996@gmail.com

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕРЬ НА РЫНКЕ B2B

Ключевые слова: бережливое производство, виды потерь, обслуживание потребителей, оптимизация процесса обслуживания потребителей, оптимизация процессов.

Статья посвящена внедрению инструментов бережливого производства в деятельность компаний, работающих на рынке B2B. Применение инструментов бережливого производства предполагает определенный способ мышления и позволяет рассматривать любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь. Если не анализировать потери, возникающие в процессе деятельности компании, то это может привести к сильному росту издержек и, в возможно к нестабильности в работе компании. Авторы анализируют и предлагают адаптируемый перечень видов потерь для деятельности, связанной с обслуживанием потребителей на B2B-рынке, а также оценивают влияние этих потерь на изменение издержек. Выявлены этапы, не представляющие ценности для потребителя и не являющиеся необходимыми. Ключевые итоги: произведено исследование процесса обслуживания потребителей на B2B-рынке и показаны пути оптимизации, дающие возможность оптимизации коммуникации с потребителями.

N. I. Markova

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, e-mail: markova_n_i@mail.ru

A. M. Uzhegova

Ural State University of Railway Transport, Yekaterinburg, e-mail: annasochi61@mail.ru

Abbas Muqdad Ahmed Abbas

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Republic of Iraq, e-mail: mohammerjassim1996@gmail.com

CLASSIFICATION OF LOSSES IN THE B2B MARKET

Keywords: lean production, types of losses, customer service, customer service process optimization, process optimization.

The article is devoted to the introduction of lean production tools into the activities of companies operating in the B2B market. The use of lean manufacturing tools involves a certain way of thinking and allows you to consider any activity in terms of value for the consumer and the reduction of all types of waste. If you do not analyze the losses that occur in the course of the company's activities, this can lead to a strong increase in costs and, possibly, to instability in the company's work. The authors analyze and offer an adaptable list of types of losses for activities related to customer service in the B2B market, and also evaluate the impact of these losses on changes in costs. The stages that are not of value to the consumer and are not necessary are identified. Key results: a study was made of the process of servicing consumers in the B2B market and ways of optimization were shown that make it possible to optimize communication with consumers.

Введение

Умение не просто видеть потери любого рода, но и постоянное вовлечение персонала в устранение этих потерь, сохранение

и высвобождение ресурсов позволяют добиваться улучшения во многих сферах жизнедеятельности предприятия. Применение бережливого производства предполагает

определенный способ мышления и позволяет рассматривать любую деятельность с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь. Согласно главному правилу Тайити Оно, «максимальный эффект достигается только при непрерывном совершенствовании» [1].

В условиях ожесточающейся конкурентной борьбы фактически на всех целевых рынках, которая еще и усложняется по формам, способам и методам и сопровождается повышением и изменением требований со стороны потребителей, компании вынуждены не только повышать качественные характеристики своей продукции, оптимизировать затраты, но и постоянно «увеличивать» собственную клиентоориентированность.

Цель исследования – выявить этапы процесса обслуживания потребителей на B2B-рынке не представляющие ценности для потребителя и предложить пути оптимизации с точки зрения ценности для потребителя и сокращения всех видов потерь.

Материал и методы исследования

Бережливое производство – это не просто устранение потерь, это также ориентир на создание дополнительной значимости клиентов, сотрудников или самой компании. В России внедрение бережливого производства поддерживается на государственном уровне. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам протоколом от 24 сентября 2018 г. [2].

Главной его целью является распространение знаний и разработка эффективных мер повышения производительности труда на крупных и средних предприятиях благодаря внедрению методик бережливого производства или Lean Production.

Любая организация, работающая на рынке, вне зависимости от характера своей деятельности, уже по факту своей работы вынуждена организовывать свою текущую деятельность путем выстраивания бизнес-процессов, без которых невозможно ее стабильное функционирование. Одной из основных характеристик любого процесса является неизбежное наличие в нем различных потерь.

«Процессы компании состоят из ценности (Гемба) – пользы продукта для потребителя – и потерь (Муда) – любого процесса, который расходует ресурсы и не создает ценности» [3]. В Toyota научились устранять потери, а оставшиеся ресурсы направлять на создание ценностей. Например, они не делали больших запасов, чтобы не платить за аренду и обслуживание складов.

Тайити Оно, основоположник концепции бережливого производства, выделил семь видов потерь [1]:

1) Перепроизводство – производство объема благ больше необходимого с целью повышения загрузки оборудования или персонала.

2) Ожидание – интервал времени между отдельными этапами процесса, в ходе которого не происходит повышения ценности продукта.

3) Ненужная транспортировка – перемещение материала или промежуточное складирование, осуществляемые не в рамках создания добавочной ценности.

4) Излишняя обработка – лишние этапы обработки или излишние действия сотрудников.

5) Запасы – любые имеющиеся запасы, кроме минимально необходимых для обеспечения непрерывности процесса создания ценности.

6) Излишние перемещения – потери, которые возникают в процессе из-за неэффективной организации рабочего места, ненужные перемещения персонала в рамках создания продукта.

7) Дефекты – производство некачественной продукции.

Позже американский исследователь производственной деятельности Toyota Джеффри Лайкер выделил еще один вид потерь: потери, возникающие из-за нереализованного потенциала сотрудников, когда человеку не дают использовать личные качества в своей работе для повышения ее эффективности и дают на корню любую инициативу [3].

Целью концепции бережливого производства является устранение данных потерь при помощи соответствующих инструментов.

Для применения инструментов бережливого производства при оптимизации процесса обслуживания потребителей на B2B-рынке перечень потерь необходимо скоррек-

тировать, в первую очередь выделив универсальные потери из классического перечня, которые не подлежат изменению и могут быть обнаружены в абсолютно любых процессах. Потери, которые не возникают при обслуживании потребителей совсем, не будут удалены из перечня для дальнейшей работы. Потери, которые не возникают в процессе обслуживания в классическом виде, но чьи признаки присутствуют, – данные виды потерь необходимо скорректировать для их соответствия характеру процесса, подлежащего оптимизации.

К универсальным потерям можно отнести нереализованный человеческий потенциал, ожидание, дефекты и запасы. Причиной универсальности потерь, связанных с дефектами и ожиданием, по нашему предположению, является то, что они являются следствием человеческой природы – работник, вне зависимости от характера осуществляемой деятельности, может выполнять работу некорректно, что приводит к дефектам; ожидание связано с тем, что человек не может все рабочее время посвящать осуществлению полезной деятельности, ему свойственно отвлекаться на посторонние стимулы. Что касается человеческого потенциала, то он не ограничен ничем, кроме пределов, обусловленных человеческой биологией, поэтому данный вид потерь не только является универсальным, но в большей или меньшей степени будет присутствовать в любом процессе в зависимости от уровня его организации. Потери в виде запасов в различных формах (незавершенного производства, неликвидного товара, незадействованного оборудования и т. д.) также являются универсальными при любом процессе [4].

Адаптируя перечень видов потерь для деятельности, связанной с обслуживанием потребителей на B2B-рынке, можно заметить, что следующие потери: перепроизводство, ненужная транспортировка и излишняя обработка, не присутствуют в ней в полном объеме, но присутствуют частично, а именно:

- от перепроизводства – загрузка персонала ненужными для процесса этапами (зачастую с целью оправдать наличие в штате той или иной штатной единицы);
- от излишней обработки – действия сотрудников в рамках процесса, не являющиеся необходимыми для его продолжения или завершения;

– излишняя транспортировка – процессы, связанные с излишним перемещением продукта / услуги в рамках процесса.

Объединив эти понятия, можно вывести потери, возникающие в ходе обслуживания потребителей и содержащие в себе части всех вышеперечисленных потерь. Данные потери можно обозначить как излишнее условие процесса, что подразумевает наличие в нем этапов, не добавляющих потребительской ценности и устранение которых не повлияет на его ход.

Наконец, единственным видом потерь, которые необходимо скорректировать для использования инструментов бережливого производства для оптимизации процесса обслуживания на B2B-рынке, являются излишние перемещения. Причина этого заключается в том, что они привязаны к рабочему месту производственного рабочего. Обслуживание потребителя может осуществляться без привязки к рабочему месту сотрудника, но, несмотря на это, могут возникать потери, связанные с отсутствием у него «под рукой» необходимого в данный момент оборудования или материалов, поэтому данный вид потерь мы обозначим как «некорректная организация труда».

Результаты исследования и их обсуждение

На основе анализа процессов обслуживания потребителей на предприятиях B2B-рынка составлен перечень потерь, возникающих в ходе обслуживания потребителей (табл. 1).

Для оптимизации процесса обслуживания потребителей применили инструмент картирования потока создания ценности – подробное описание процесса с указанием всех этапов, необходимого времени на их осуществление и ценность для потребителя. Процесс обслуживания потребителей представлен в табл. 2.

Общая продолжительность процесса, полученная в результате анализа процесса: 242 рабочих дня или 339 календарных дней.

В ходе описания этапов процесса и их характеристики с точки зрения ценности для потребителя были выявлены этапы, не представляющие ценности для потребителя и не являющиеся необходимыми. Данные этапы являются потерями.

Таблица 1

Перечень потерь, возникающих в ходе обслуживания потребителей на B2B-рынке

Вид потери	Описание
Излишнее усложнение процесса	Наличие в процессе этапов, не добавляющих потребительской ценности и устранение которых не повлияет на его ход
Ожидание	Интервал времени между отдельными этапами процесса, в ходе которого не происходит повышения ценности продукта.
Запасы	Любые имеющиеся запасы, кроме минимально необходимых для обеспечения непрерывности процесса создания ценности.
Дефекты	Производство некачественной продукции.
Неиспользованный потенциал сотрудников	Ограничение инициативы сотрудников в стремление к совершенствованию своей деятельности.
Некорректная организация труда	Излишние действия, которые необходимо осуществлять сотруднику вследствие некорректной организации его труда.

Таблица 2

Описание этапов процесса до оптимизации

№	Процесс	Время процесса	Ценность для потребителя
1	Поиск потенциального потребителя	½ дня	Не имеет ценности, но необходимо
2	Получение контактных данных потенциального потребителя	1 день	Не имеет ценности, но необходимо
3	Заведение информации о потенциальном клиенте в систему CRM	½ дня	Не имеет ценности, но необходимо
4	Подготовка и отправка потенциальному потребителю информационного письма	1 день	Не имеет ценности
5	Ожидание ознакомления потребителя с информационным письмом	3 дня	Не имеет ценности
6	Осуществление «холодного» звонка потенциальному потребителю	1 день	Имеет ценность
7	Поиск и подготовка маркетинговых материалов	1 день	Не имеет ценности
8	Отправка маркетинговых материалов потенциальному потребителю	½ дня	Не имеет ценности
9	Организация презентации продукта потенциальному потребителю	7 дней	Не имеет ценности, но необходимо
10	Проведение презентации потенциальному потребителю	½ дня	Имеет ценность
11	Отправка потенциальному потребителю опросного листа. Ожидание заполнения потенциальным потребителем опросного листа	7 дней	Не имеет ценности
12	Ожидание подготовки коммерческого предложения специалистом соответствующего продуктового направления	3 дня	Не имеет ценности, но необходимо
13	Отправка коммерческого предложения потенциальному потребителю, получение обратной связи по коммерческому предложению, получение принципиального согласия на приобретение	7 дней	Имеет ценность
14	Подтверждение потребителем бюджета на осуществление закупки	90 дней	Не имеет ценности, но необходимо
15	Подготовка проекта договора, ожидание согласования проекта договора ответственными специалистами во внутренней системе.	7 дней	Не имеет ценности, но необходимо
16	Согласование проекта договора потребителем	7 дней	Имеет ценность
17	Согласование замечаний потребителя по договору во внутренней системе	7 дней	Не имеет ценности, но необходимо
18	Исполнение заказа	60 дней	Имеет ценность
19	Получение оплаты товар / услугу	10 дней	Не имеет ценности, но необходимо
20	Обмен оригиналами бухгалтерских документов	14 дней	Не имеет ценности, но необходимо
21	Получение обратной связи по проекту	7 дней	Имеет ценность
22	Получение референтного письма от потребителя	7 дней	Не имеет ценности, но необходимо

Потери, возникающие в ходе процесса:

а) ожидание:

- ожидание ознакомления потребителя с информационным письмом – 3 дня;
- отправка потенциальному потребителю опросного листа. Ожидание заполнения потенциальным потребителем опросного листа (для подбора оборудования, выставления коммерческого предложения) – 7 дней;

б) излишнее усложнение процесса:

- подготовка и отправка потенциальному потребителю информационного письма – 1 день;
- поиск и подготовка маркетинговых материалов – 1 день;
- отправка маркетинговых материалов потенциальному потребителю – 0,5 дня.

В результате рассмотрения всех этапов процесса с точки зрения ценности для потребителя и картирования процесса были выявлены этапы, являющиеся потерями (4, 5, 7, 8, 11). Путем их удаления мы можем

представить желаемый вид потока создания ценности.

В результате оптимизации общая продолжительность процесса – 242 дня снизилась до 229,5 дня (на 5,2%), продолжительность «активной фазы» процесса, которая завершается получением принципиального согласия потребителя на приобретение, снизилась на 37,9%.

Выводы

Полученная схема оптимизированного процесса обслуживания потребителей на рынке B2B может служить стандартом для часто повторяющихся процессов в любой компании, так называемой дорожной картой процесса. Польза применения картирования процессов в бережливом производстве огромна и окупается многократной прибылью. Однако нужно понимать, что мероприятия по оптимизации процессов не ограничиваются одним картированием.

Библиографический список

1. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / пер. с англ. М.: Ин-т комплексных стратег. исслед. 2006. 195с.
2. Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» // Официальный сайт Национальные проекты России. [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aараремсчhfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/proizvoditelnost-truda> (дата обращения: 10.01.2023).
3. Lean production или концепция бережливого производства [Электронный ресурс]. URL: <https://businessarchitecture.ru/lean> (дата обращения: 10.01.2023).
4. Бережливое производство в жизни: как перестать терять время и ресурсы. Официальный сайт РБК. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5ea9ae9b9a79475f3a65908c> (дата обращения: 06.02.2023).