

# Jakie straty ponosi Twoja firma ? „7 Wielkich Strat”



## Geneza ‘7 Wielkich Strat’

Okazuje się, że każdy proces wytwarzający produkty lub usługi generuje nie tylko tzw. wartość dodaną ale również straty, tak więc eliminacja strat to najbardziej efektywny sposób, by zwiększyć zyskowność w każdej firmie.

Bardzo zwięzłą definicję podał Shingeo Shingo (twórca metody SMED), że: *‘Tylko ostatnie pół obrotu przy dokręcaniu śruby jest wartością dodaną - reszta to tylko ruch’.*

Pojęcie ‘7 Wielkich Strat’ zostało wprowadzone przez Taiichi Ohno - Głównego Inżyniera koncernu Toyoty a koncepcja eliminacji strat jest kluczowym zagadnieniem w metodach odchudzania procesów – Lean Manufacturing.

Pierwszym krokiem jest zrozumienie tego, jakie straty występują w naszych procesach. Bez względu na różnorodność produktów i usług, rodzaje strat we wszystkich firmach są takie same. Po rozpoznaniu strat można przejść do zaplanowanych działań prowadzących do ich redukcji.

## Co to jest wartość dodana?

Żeby zacząć odnosić korzyści finansowe przez optymalizację procesów operacyjnych należy skupić uwagę na dwóch pojęciach: wartości dodanej i stratach

❖ Wartość dodana (klienta) – CVA, VA (Customer) Value Added

Wartość produktu lub usługi, za którą klient bez wahania by zapłacił, bo: zwiększa funkcjonalność, jakość, zmniejsza koszty eksploatacji itp.

❖ Wartość dodana biznesowa – BVA (Business Value Added)

Nieuniknione straty – działania, które uznaje się za niezbędne do wytworzenia produktu / usługi ale za które klient nie zechciał by zapłacić, np: spełnianie wymagań prawnych, administracja, przestarzała technologia.

❖ Nie dodające wartości - NVA (Non-Value Added)

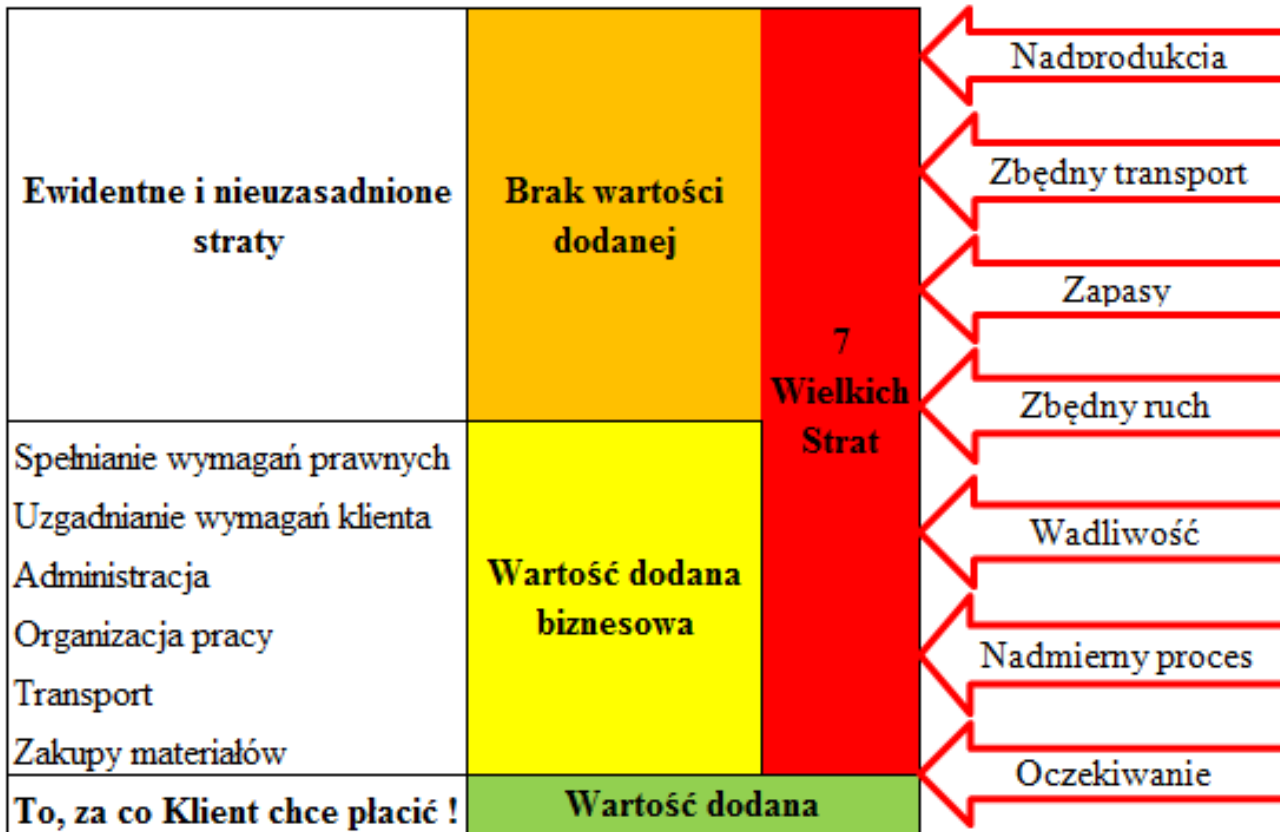
Działania, które nie są konieczne do wytworzenia produktu / usługi i za które klient (oczywiście) nie chce płacić.

**Szacuje się, że średnio w firmach tylko ok. 5% aktywności skutkuje wartością dodaną !!!**



Uznawany za najdoskonalszy na świecie pod względem optymalizacji kosztów Toyota Production System osiągnął 10% wskaźnik wartości dodanej w stosunku do całkowitych kosztów działalności.

## Dlaczego uzyskuje się taką małą wartość dodaną?



Według klasycznej już i powszechnie stosowanej na świecie koncepcji Taiichi Ohno (Toyota Production System) rozróżnia się **7 WIELKICH STRAT**

## Nadprodukcja

Nadprodukcja powstaje przy wykonywaniu działań, które nie są w tej chwili potrzebne. Nadprodukcja generuje ponadto magazynowanie / przechowywanie i ukrywa większość problemów produkcyjnych hamując możliwości usprawnień.

### PRODUKCJA

Produkcja  
'na zapas'

Produkcja  
'na braki'

Produkcja,  
żeby wykorzystać  
wolne moce  
produkcyjne



### PROCES BIUROWY

Tworzenie  
niepotrzebnych  
dokumentów

Zbędne  
kopiowanie  
dokumentów

Zbędne  
rozmowy  
telefoniczne

## Magazynowanie / przechowywanie

Zarówno produkcja jak i procesy biurowe powinny ‘płynąć’ od zamówienia do wysyłki i nie generować po drodze zbędnych zapasów - **klient nie płaci za zapasy**. Zapasy zamrażają kapitał, zabierają powierzchnię, angażują dodatkowo transport.

### PRODUKCJA

Zapasy materiałów i komponentów zakupowych

Zapasy półproduktów, roboty w toku

Zapasy wyrobów gotowych



### PROCES BIUROWY

Zbędna archiwizacja dokumentów

Niewłaściwy nadzór nad dokumentami

Długi czas dostępu do dokumentów

## Czekanie

Wszystkie czynniki, które zatrzymują lub spowalniają proces w czasie operacji lub pomiędzy operacjami.

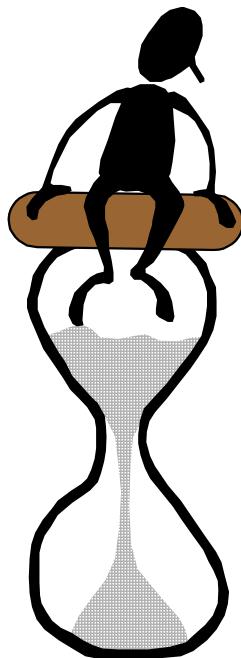
Podstawowe przyczyny to: złe zaprojektowanie procesu, zła organizacja, błędy ludzkie.

### PRODUKCJA

Czekanie na  
materiały,  
półprodukty

na przebrojenie,  
na usunięcie awarii

na wynik kontroli,  
na decyzję



### PROCES BIUROWY

Czekanie na  
dokument, telefon,  
mail

na zebranie się  
wszystkich

na decyzję,  
na podpis



## Transport / obieg dokumentów

Większość działań transportowych nie dodaje wartości dodanej w oczach klienta.  
Nie można zupełnie zredukować transportu ale są duże możliwości do optymalizacji.

### PRODUKCJA

Nadmierny transport  
zewnętrzny (dostawy)

Zbędny transport  
między działami,  
stanowiskami

Transport wynikający  
ze złego zarządzania  
lokalizacjami



### PROCES BIUROWY

Niepotrzebny obieg  
dokumentów  
zewnętrznych

Zbędny obieg  
dokumentów  
wewnętrznych

Obieg wynikający  
z niewłaściwego  
zarządzania  
dokumentami



## Braki i przeróbki / błędy

To są ewidentne straty wynikające z ponadnormatywnych kosztów wytwarzania produktów / usług i utraconych korzyści handlowych.

### PRODUKCJA

Koszt dodatkowego  
materiału i robocizny

Zaburzenia na  
linii produkcyjnej

Koszty złej jakości  
w sprzedaży



### PROCES BIUROWY

Koszty pracy przy  
prostowaniu  
błędów

Niedotrzymywanie  
terminów np. ofert

Utrata okazji  
biznesowych

## Nadmierny proces

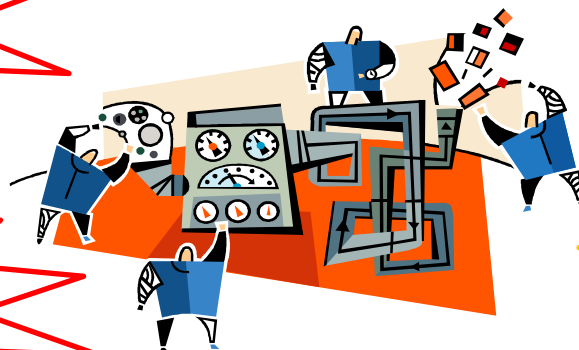
Działania zaplanowane w procesie, które (po bliższym przyjrzeniu się) nie niosą wartości dodanej. Dobrym przykładem jest kontrola. Może też być nadmierna jakość, lub funkcjonalność wyrobu za którą klient nie jest gotów zapłacić.

### PRODUKCJA

Zbyteczne operacje w procesie np. kontrola

Nadmierna zaprojektowana jakość wyrobu

Zbyt skomplikowana (droga) maszyna



### PROCES BIUROWY

Niepotrzebny obieg dokumentów

Zbyt skomplikowany proces decyzyjny

Zbędne dokumentowanie, raportowanie

## Zbędny ruch

Zbędny ruch materiałów, wyrobów i ludzi - z zasady niedodający wartości.  
Každy ruch, czy działanie, które nie jest konieczne do wykonania operacji.

### PRODUKCJA

Zbędny ruch  
materiałów,  
półproduktów

Zbędny ruch ludzi  
po materiał, po  
narzędzia

Zbędne ruchy  
człowieka przy  
maszynie



### PROCES BIUROWY

Zbędny ruch ludzi  
po dokument, po  
kopię

po informację, po  
konsultację, po  
decyzję (podpisy)

Zwracanie się do  
niewłaściwej  
osoby

## INNE STRATY

Niezależnie od ‘klasycznych’ 7 Wielkich Strat w firmach ponoszone są jeszcze straty w obszarze zasobów ludzkich, projektowania i zasobów materialnych.

### Personel

- \* niepotrzebna praca (którą można łatwo wyeliminować lub zmechanizować)
- \* słabo wykwalifikowani pracownicy (lub przeciwnie)
- \* niewykorzystane kwalifikacje personelu
- \* niezaangażowani pracownicy
- \* przeciążeni (nieefektywni) pracownicy
- \* nadmiar ludzi, szczególnie w działach pomocniczych i administracji

### Projekt

- \* niedostosowanie produktu do wymagań klienta
- \* zbyt dużo funkcji wyrobu (za które klient nie chce płacić)
- \* długi czas wdrożenia, opóźnione projekty

### Nadmierne zużycie

- \* materiałów
- \* energii, mediów
- \* straty środowiskowe



Dobrym punktem wyjścia do systematycznych prac nad eliminacją strat w Twojej firmie może z pewnością być wdrożony System Zarządzania np. ISO 9001. Tych, którzy nie wdrożyli jeszcze takiego systemu albo istniejący system ISO nie przynosi oczekiwanych korzyści zapraszamy do zapoznania się z naszymi artykułami i materiałami szkoleniowymi na ten temat.

### [Raport specjalny – Wpływ wdrożenia ISO 9001 na konkurencyjność firmy](#)

Raport opracowany jest na podstawie badań statystycznych kilkuset polskich firm na przestrzeni 15 lat, gdzie jest ‘cała prawda’ o korzyściach i problemach związanych z wdrożeniem ISO 9001.

### [Wdrażanie Systemu Zarządzania ISO – podstawowe informacje](#)

Wiedza dla początkujących – podstawowe informacje o Systemach Zarządzania ISO i o przebiegu procesu wdrażania takiego systemu w firmie.

### [Schematy wdrażania Systemu Zarządzania ISO](#)

Artykuł, który pomoże decydującym wybrać optymalny sposób wdrożenia ze względu na wykorzystanie zasobów i koszty.

## Korzyści z wdrożenia Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001

Dowiedz się, jakie korzyści biznesowe możesz odnieść dzięki wdrożeniu Systemu Zarządzania ISO 9001.

## ISO 9001 - ile dokumentacji naprawdę potrzebujemy?

Dowiedz się, jak opracować dokumentację systemu ISO, by autentycznie pomagała w zarządzaniu a nie krępowała w pracy.

Więcej na te tematy na stronie [www.aqme.pl](http://www.aqme.pl)

## Lean Manufacturing

Tym, którzy postanowili przystąpić do realizacji konkretnych działań prowadzących do eliminacji strat w swojej firmie oferujemy pełen zakres szkoleń i konsultacji w zakresie optymalizacji procesów.

Obejmuje to uznane na świecie systemy i metodologie, jak np. :

- Total Quality Management,
- Total Productive Management,
- Total Flow Management (Just-in-Time, Kanban)
- SMED
- FMEA itd.

Więcej na te tematy na stronie [www.aqme.pl](http://www.aqme.pl)



## Zasady postępowania przy wdrażaniu projektów Lean Manufacturing

Każdy rodzaj strat i każda firma mają swoją specyfikę, niemniej przy działaniach dla eliminacji strat obowiązują następujące zasady:

- ✓ Określ strategię i postaw cele
- ✓ Przygotuj zasoby, ludzi, ramy organizacyjne
- ✓ Wdróż zasady i narzędzia LM
- ✓ Nigdy nie poprzestawaj na tym co już zrobiłeś
- ✓ Wyeliminuj opór przed zmianami
- ✓ Wyszukaj i wychowaj liderów na wszystkich szczeblach
- ✓ Zapewnij ludziom specjalistyczne szkolenia
- ✓ Wdrażaj Lean w całym łańcuchu dostaw
- ✓ Stwórz ‘mapę drogową’ wdrażania Lean i zakomunikuj załodze
- ✓ Krocz swoją własną ścieżką



**Zapraszamy do współpracy 😊**

*Pozdrawiam*

*Krzysztof Czupryński*

Straty\_w\_Twojej\_firmie\_v02

Artykuł ten jest własnością intelektualną AQME Konsulting. Może być rozpowszechniany bezpłatnie wszystkim osobom i podmiotom zainteresowanym problematyką systemów zarządzania ISO lub Lean Manufacturing, jednakże wyłączając cel komercyjny i bez dokonywania jakichkolwiek zmian w tekście i przy zachowaniu nieedytowalnego formatu .pdf. Wszelkie inne rozpowszechnianie wymaga pisemnej zgody autora. Dozwolone jest cytowanie fragmentów materiału z podaniem źródła.