

Software Engineering Conference Russia
October 2017, St. Petersburg



Как делать частую поставку нескольким клиентам, выполнение проектов в мультипроектной среде

Виктор Вальчук, АРБ - консалтинг
Сертифицированный специалист ТОС

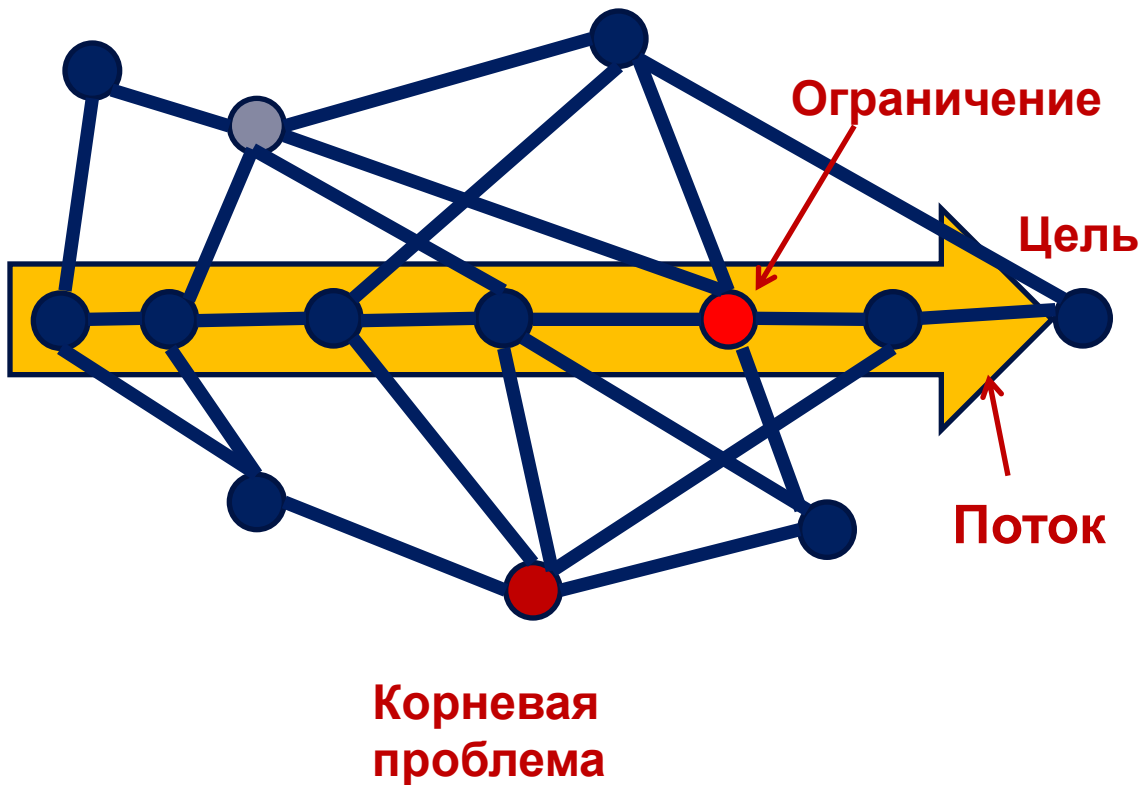
Теория ограничений



Теория ограничений создана израильским физиком и бизнес-консультантом Элияху Голдраттом в 80-х годах XX века.

- Управленческий подход, рассматривающий организацию как систему.
- ТОС дает ответ на вопрос, как фокусировать внимание на главных вещах, которые препятствуют потоку и не заниматься неважными вещами
- Решения по управлению производством, операциями, проектами, запасами, маркетингом и продажами, финансами.

ТОС – системный, целостный подход к бизнесу

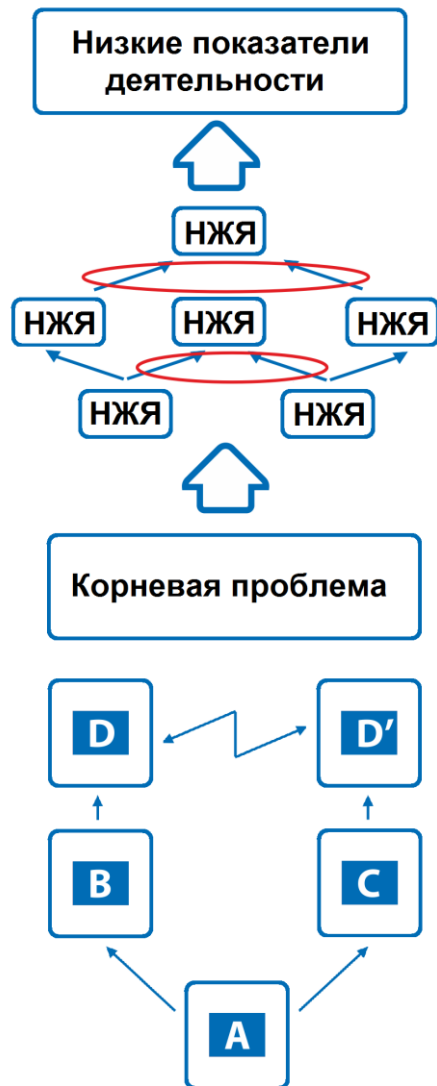


Система – взаимосвязанные и взаимозависимые между собой элементы и процессы имеющие общую цель

В организации, как системе всегда имеется выделенный поток, обеспечивающий достижение цели

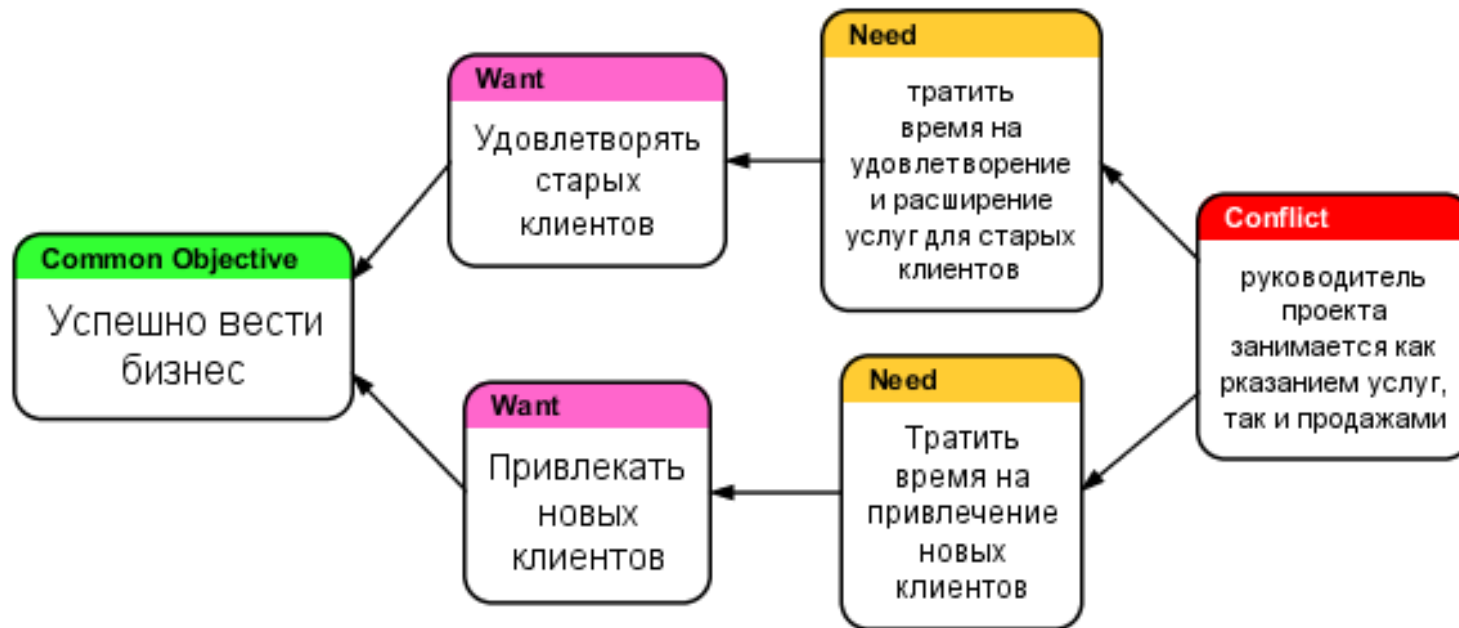
В потоке, вследствие взаимозависимости, всегда есть фактор, ограничивающий поток

Мыслительные процессы ТОС как метод целостной диагностики

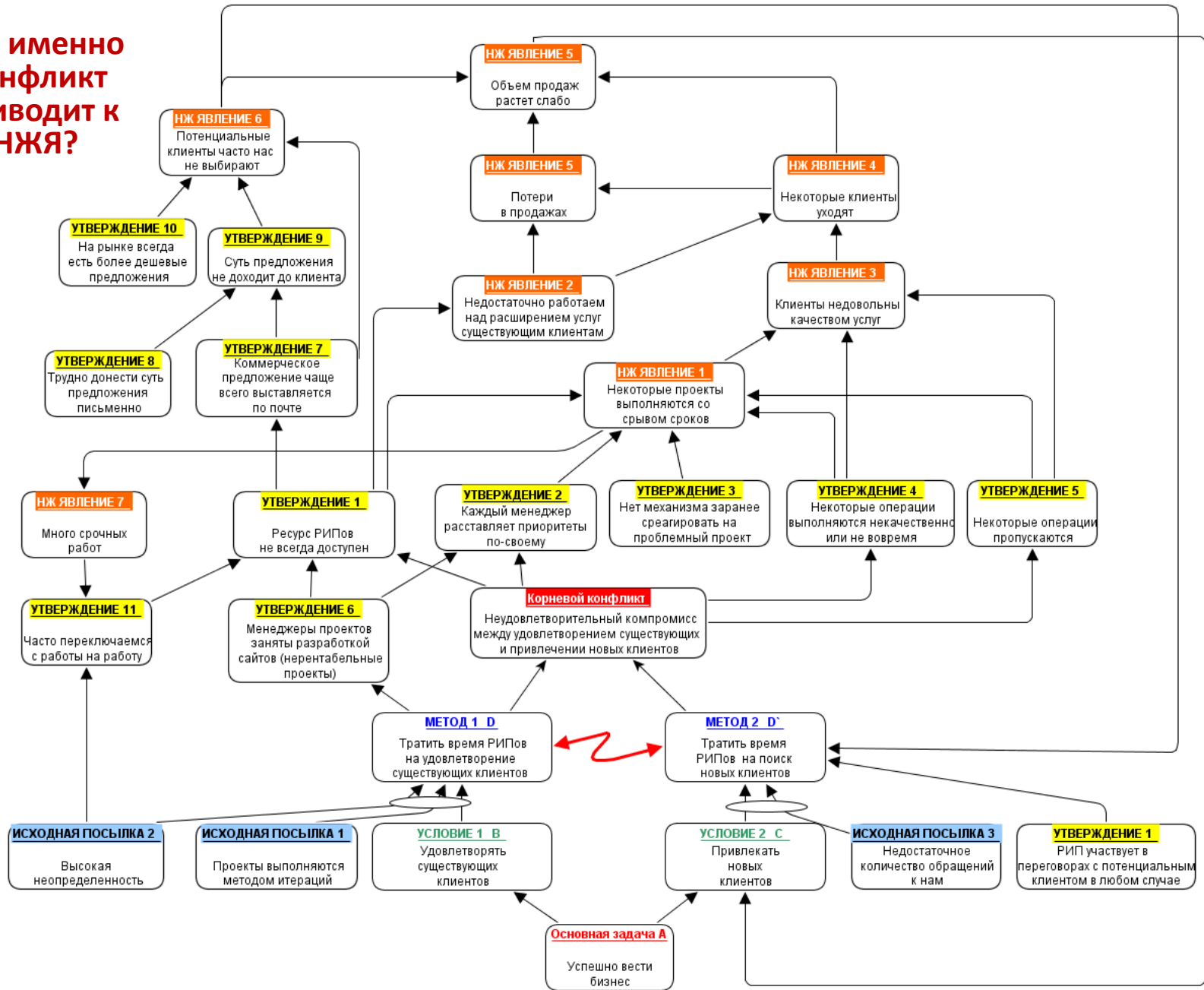


- Диагностироваться должны не элементы, а их взаимодействие
- Построение причинно – следственных связей между существующими явлениями
- Нахождение корневой проблемы, являющейся источником большинства нежелательных явлений
- Определение убеждений и правил, являющихся источником корневого конфликта
- Построение дерева текущей реальности

Диаграмма разрешения конфликта отдела интернет маркетинга

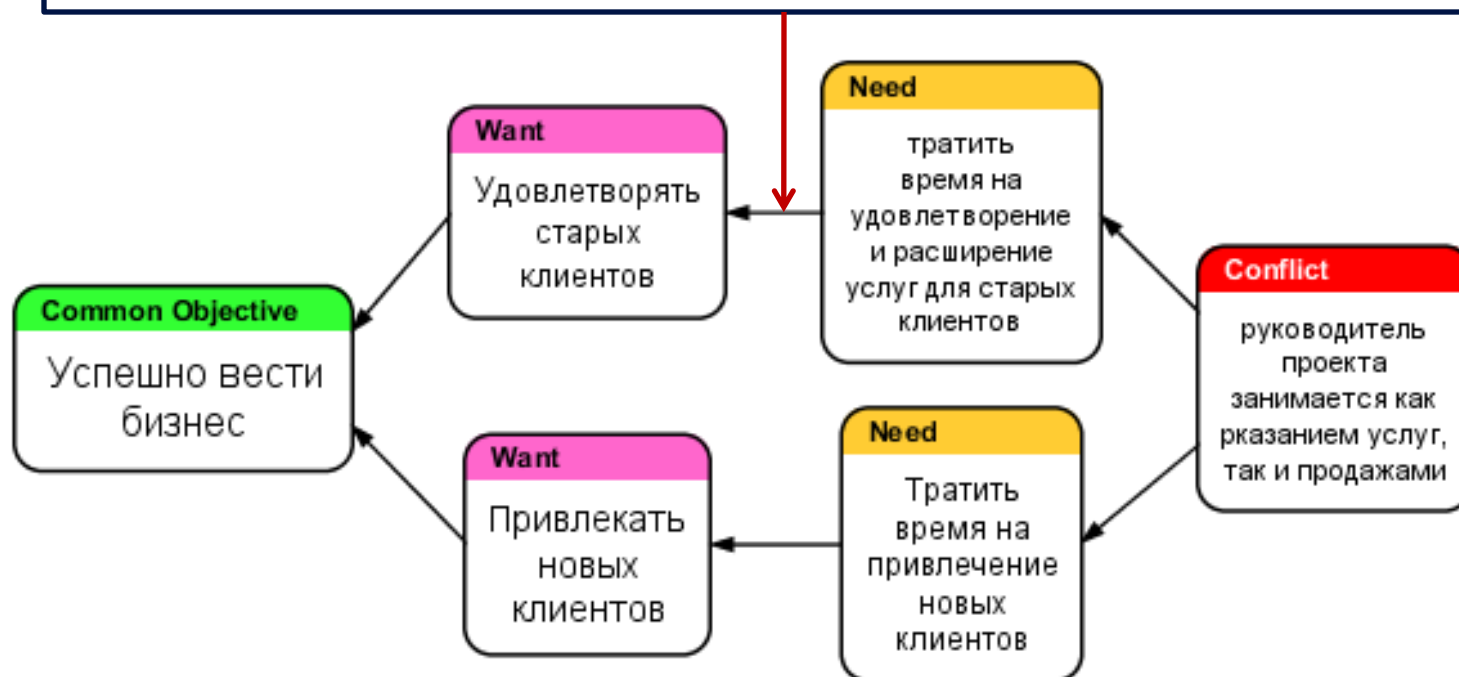


Как именно конфликт приводит к НЖЯ?

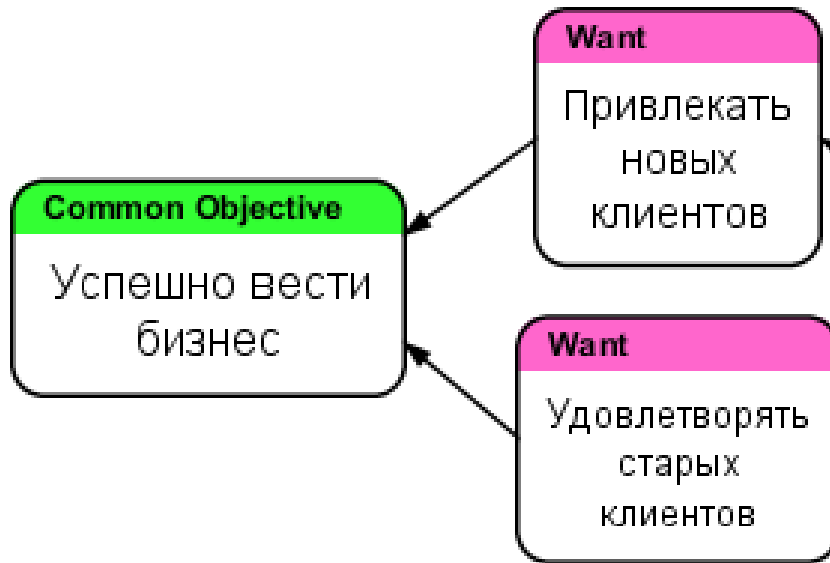


Исходные посылки конфликта

1. Быстрее сделать самому, чем научить другого
2. Нераспространение своих знаний позволяет мне зарабатывать больше
3. Чем больше я занят в проектах, тем больше я зарабатываю

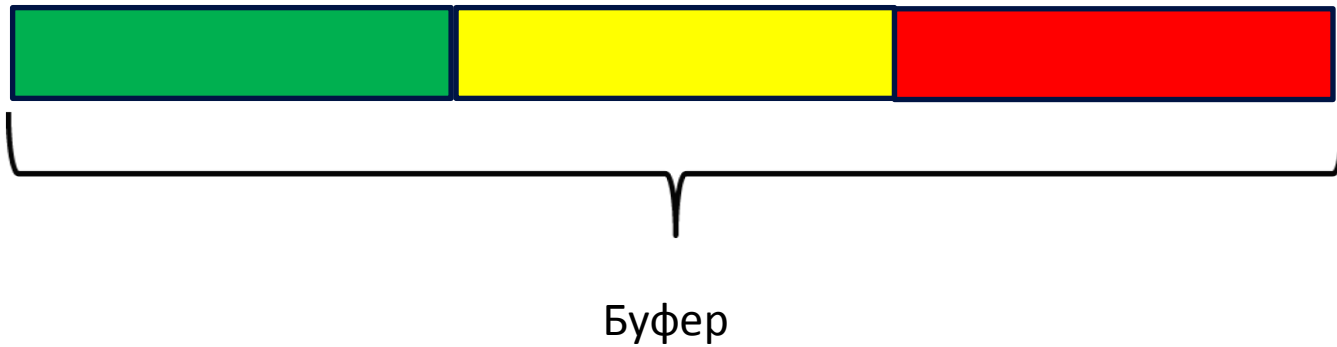
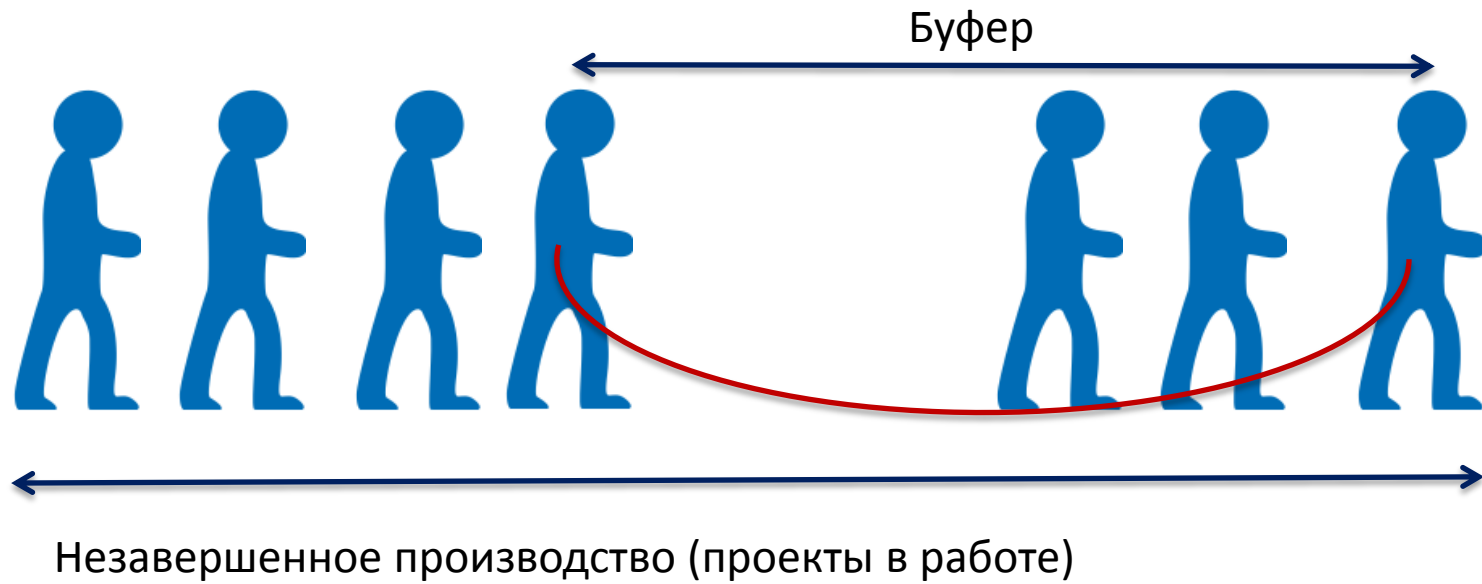


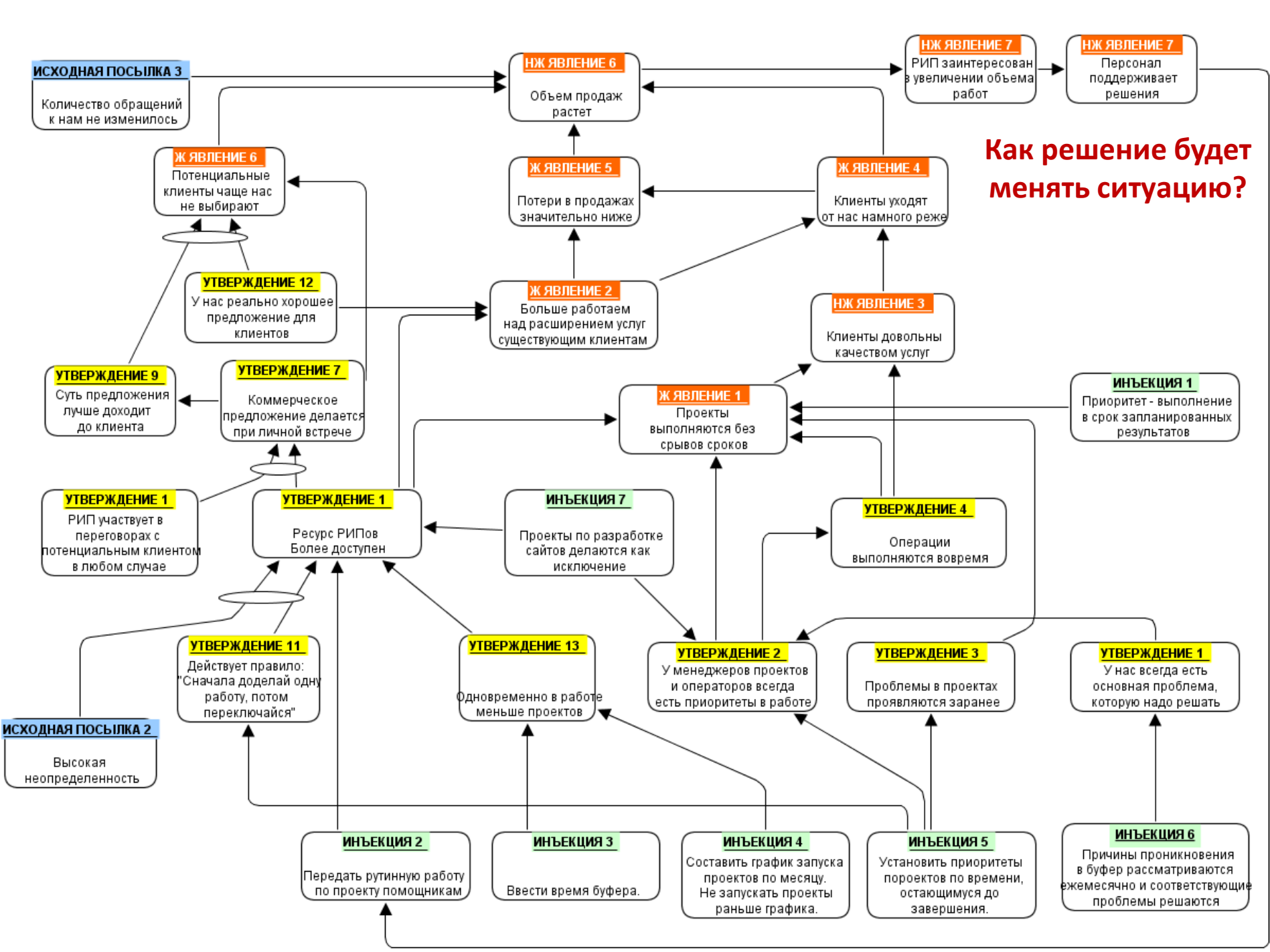
Решение



1. Приоритет – выполнение работ в срок и в соответствии с обязательствами
2. Передать рутинную работу по проектам помощникам.
3. Ввести время буфера - время между началом и окончанием работ по проекту в этом месяце. Время напряженное, но выполнимое.
4. Составить график запуска проектов по месяцу. Не запускать проект раньше.
5. Приоритет проекта определяется по времени, остающемуся до его завершения в этом месяце.
6. Решаем проблемы, которые не позволяют заканчивать работу в срок

Метод управления операциями «барабан-буфер-канат»

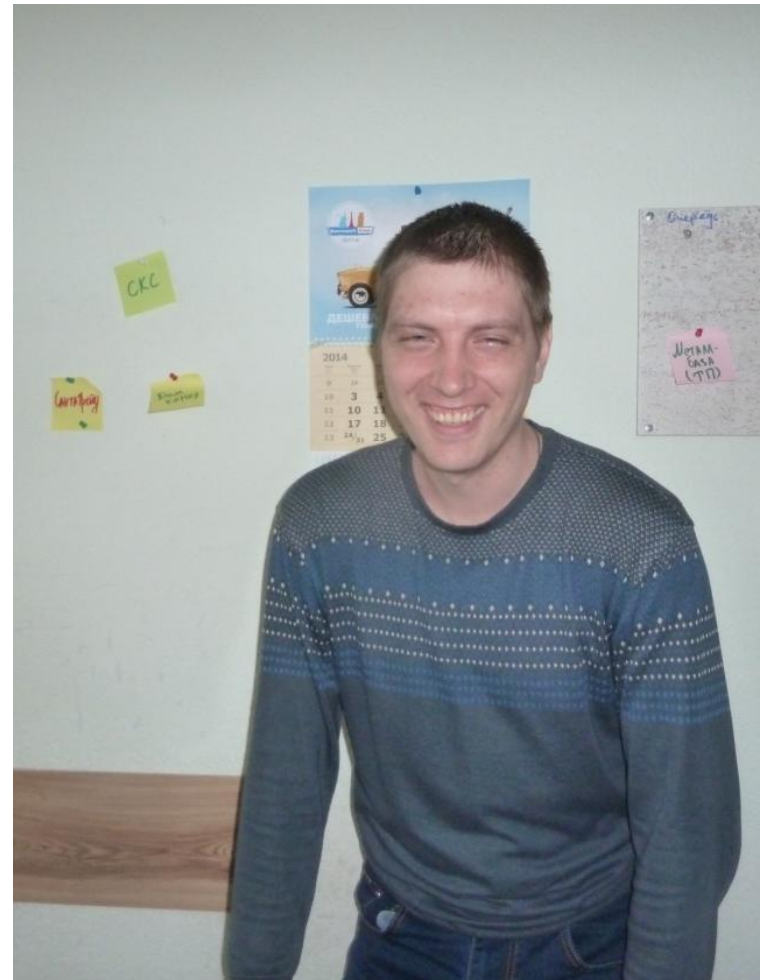




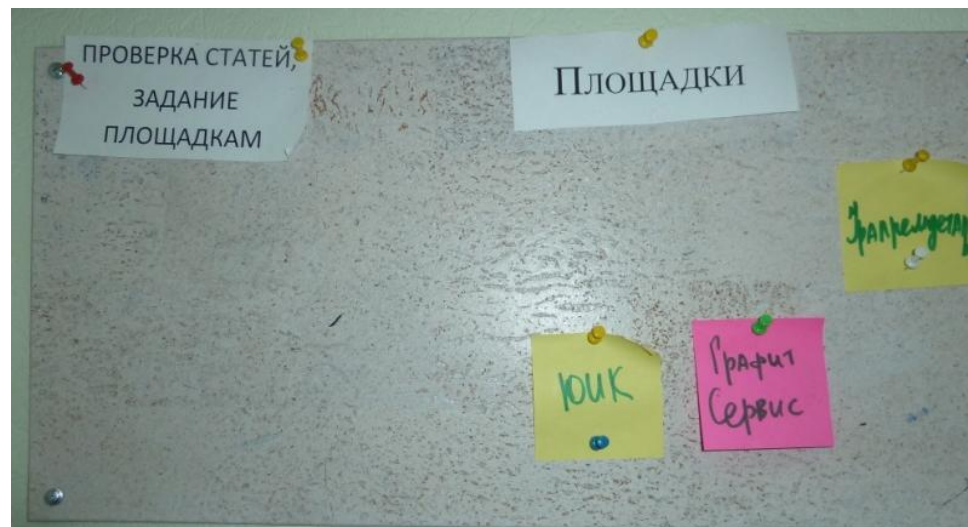
Мониторинг работ

Количество проектов	SEO кампания	Руководитель	Условия договора (Непозиции или объем трафика)		Достигнутый (Непозиции или объем трафика)	Проход	Дата сдачи		количество оставшихся дней	Статус заказа	Просрочка	Отметка о готовности	Дата окончания работ		Статус окончания
							число	Месяц					Число	Месяц	
АПРЕЛЬ															
1	Агора	Юшков	топ 10 80%		9000		4	4	-5	Готово!	0	сделано	27	3	45
2	Муром (К)	Рыбаков		3000	3353	18000	31	4		Ожидает	0				
3	hino	Дербичев		60%	50%	6000	20	4	5	Готово!	0	сделано	10	4	40
4	Эдис	Бастриков		10	10	6000	27	4		Ожидает	0				
5	Геотехнология (К)	Дербичев	1630 посещ.		1766	10000	14	4	1	Готово!	0	сделано	31	3	9
6	Веладент	Дербичев	25 т.р.		25 т.р.	38000	27	4		Ожидает	0				
7	АТВ-Алексарт	Юшков	отказались от продвижения		Топ 10 80%	40000	14	4	1	Готово!	0	сделано	4	4	45
8	Эвакуатор	Юшков	топ 10 85%		топ 10 90%	27000	2	5		Ожидает	0				
9	Горное оборудование	Юшков		1600	1400	8000	14	4	1	91	0				
10	ГрафитСервис	Юшков	ТОП 5 70%		ТОП 5 90%	35000	12	4	0	100	0				
11	Дом Камня	Юшков		120 000	119 306	150 000	20	4	5	50	0				
12	Уралремдеталь	Юшков		33000	29000	45000	18	4	5	55	0				
13	ЮИК	Юшков	Топ 10 80%		Топ 10 80%	50000	18	4	5	55	0				
14	СтройИнвест	Дербичев	3500, 600 из Новос, 400 из Уфы		3525, Нов-590,	9440	24	4	9	Готово!	0	сделано	10	4	9
15	Промет (К)	Дербичев	6 т.трафика		6163	50000	18	4	5	Готово!	0	сделано	10	4	45
16	Промгруппа	Дербичев		20000	20000	20000	28	4		Ожидает	0				
17	Спецюст	Дербичев	4 т.р.		4100	8000	21	4	6	Готово!	0	сделано	7	4	9
18	Станкоцентр ПРО	Дербичев		1000	1 050	7 500	21	4	6	Готово!	0	сделано	7	4	9
19	Алди-Сервис	Дербичев		3500	5621	20000	26	4		Ожидает	0				
20	УралМашДеталь	Дербичев	900 чел		1037	6000	4	4	-5	Готово!	0	сделано	21	3	9
21	АРБ	Айгуль	500 чел/день		373	0	31	4		Ожидает	0				
22	УШБ	Айгуль	400 чел/день		459	0	31	4		Ожидает	0				
23	ТОС people	Айгуль	220 чел/день		303	0	31	4		Ожидает	0				
24	Бронируй САМ	Юшков		15000	14324	0	3	5		Ожидает	0				
25	Санта Трейд	Юшков		1200	1002	50000	18	4	5	55	0				

Мониторинг работ



Мониторинг работ



Результаты внедрения

- 100% рост объемов работ за первый год
- Значительный рост удовлетворенности клиентов
- Значительный рост удовлетворенности персонала

Диаграмма разрешения конфликта, 2016 год



Убеждения

- Не делаю переданные чужие проекты, поскольку некорректно поставлена задача
- Не делаю переданные чужие проекты, поскольку не услышу неудовольствия чужих клиентов
- Делаем не всю работу, потому что считаем часть пунктов избыточными
- Не проверяем, поскольку считаем, что проверка была на предыдущих этапах
- Обучение занимает много времени, которое можно потратить на проект
- Личные цели важнее целей компании
- Мы не можем доказать неработу
- Нет понимания, что чужие проекты могут быть важнее моих
- Количество и качество работы не влияет на зп
- Мы не можем связать личные цели и цели компании

Решение - работа в самоорганизующихся командах



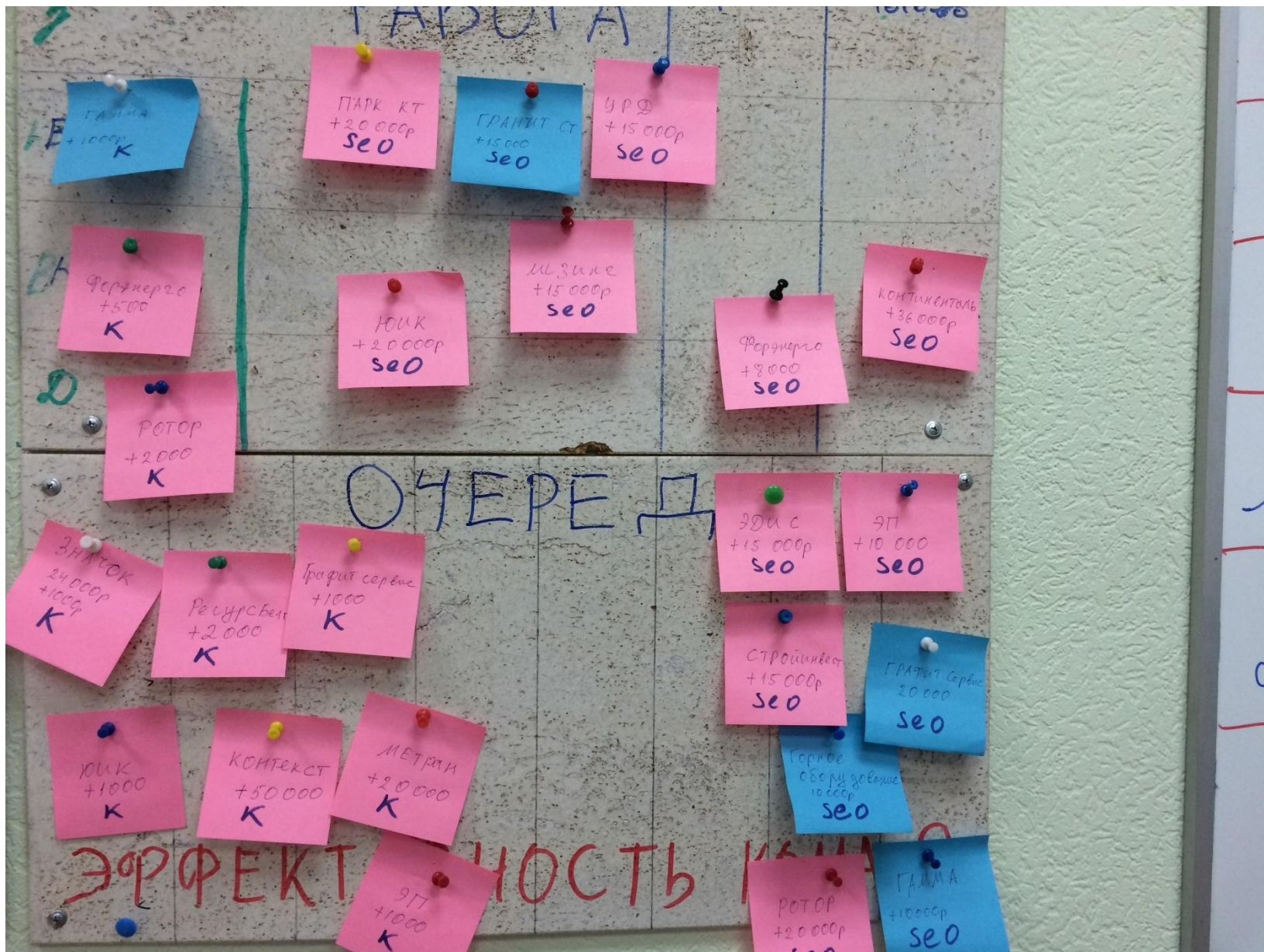
Возросла вовлеченность (как измерить?)

Возросло качество +60%

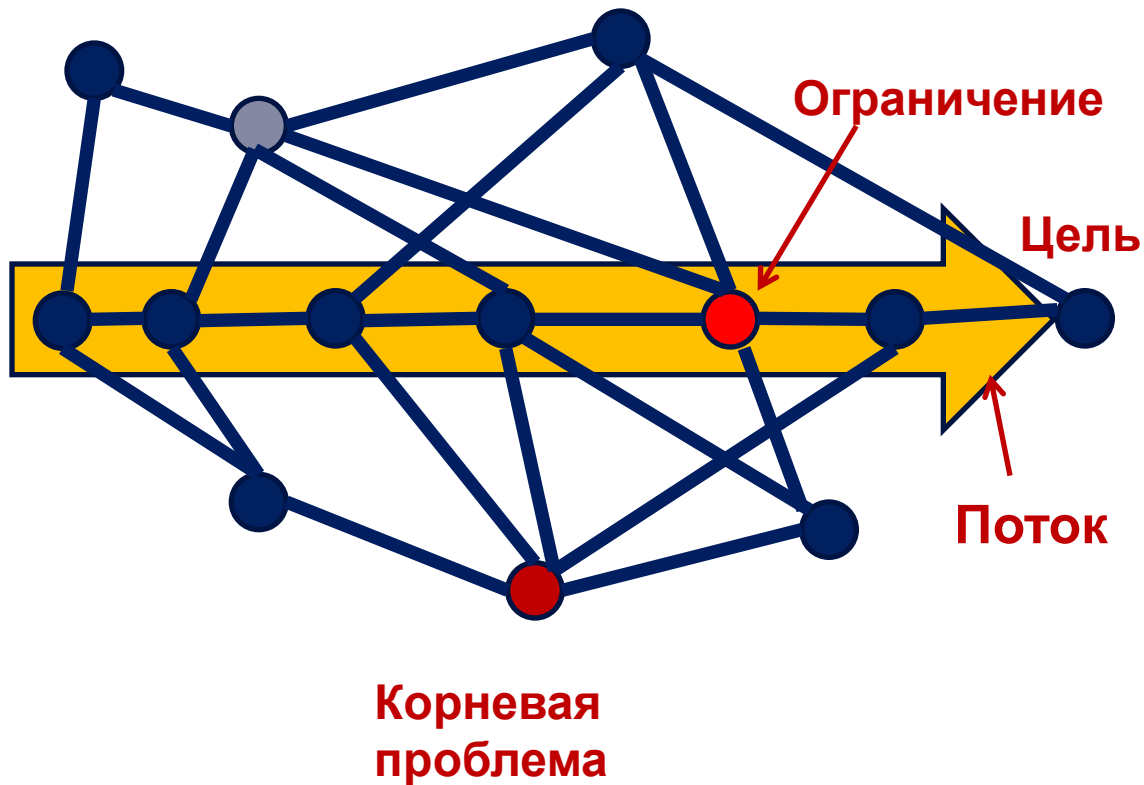
Возросла скорость (200%)

- Приняты общая цель и принципы
 - Упразднен руководитель отдела
 - Создано 4 отдельных кросс – функциональных команды (5-6 человек в команде)
 - Члены команд принимают любые решения, касающиеся текущей деятельности
 - Команда отвечает за свои результаты
 - Обсуждение плана на месяц
 - Ежедневное совещание с модератором и белой доской (что сделал и что собираешься, какие трудности)
- Ежемесячная ретроспектива

Доска проектов



Операционный поток



Система – взаимосвязанные и взаимозависимые между собой элементы и процессы имеющие общую цель

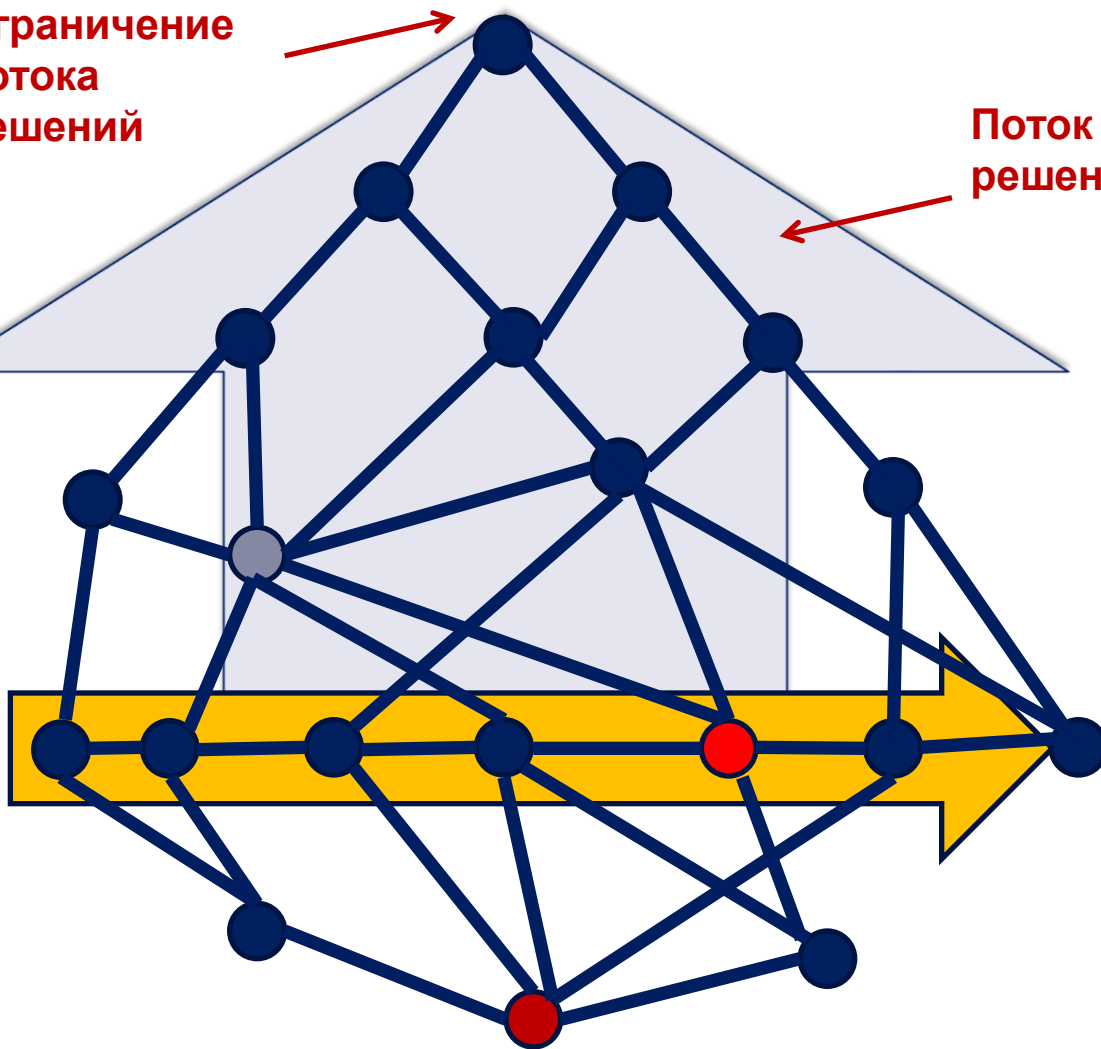
В организации, как системе всегда имеется выделенный поток, обеспечивающий достижение цели

В потоке, вследствие взаимозависимости, всегда есть фактор, ограничивающий поток

Поток решений и ограничение внимания менеджмента

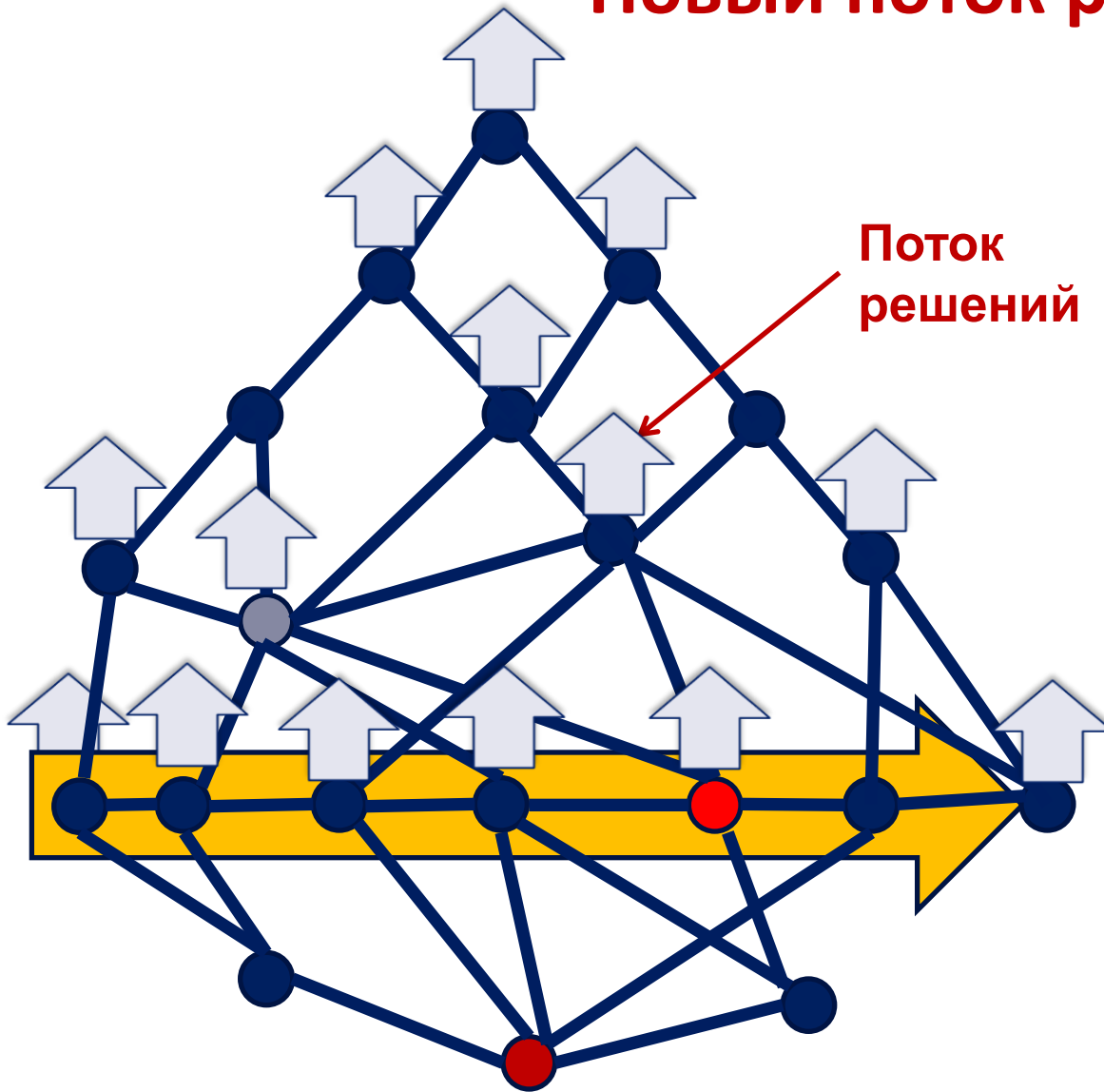
Ограничение потока решений

Поток решений



Обычно решения принимаются руководителем. Время ограничено, все рассмотреть не удастся. Непосредственный руководитель видит в предложениях угрозу своей власти. Поэтому идеи «фильтруются» на подходе. процесс затягивается, инициатива затухает.

Новый поток решений



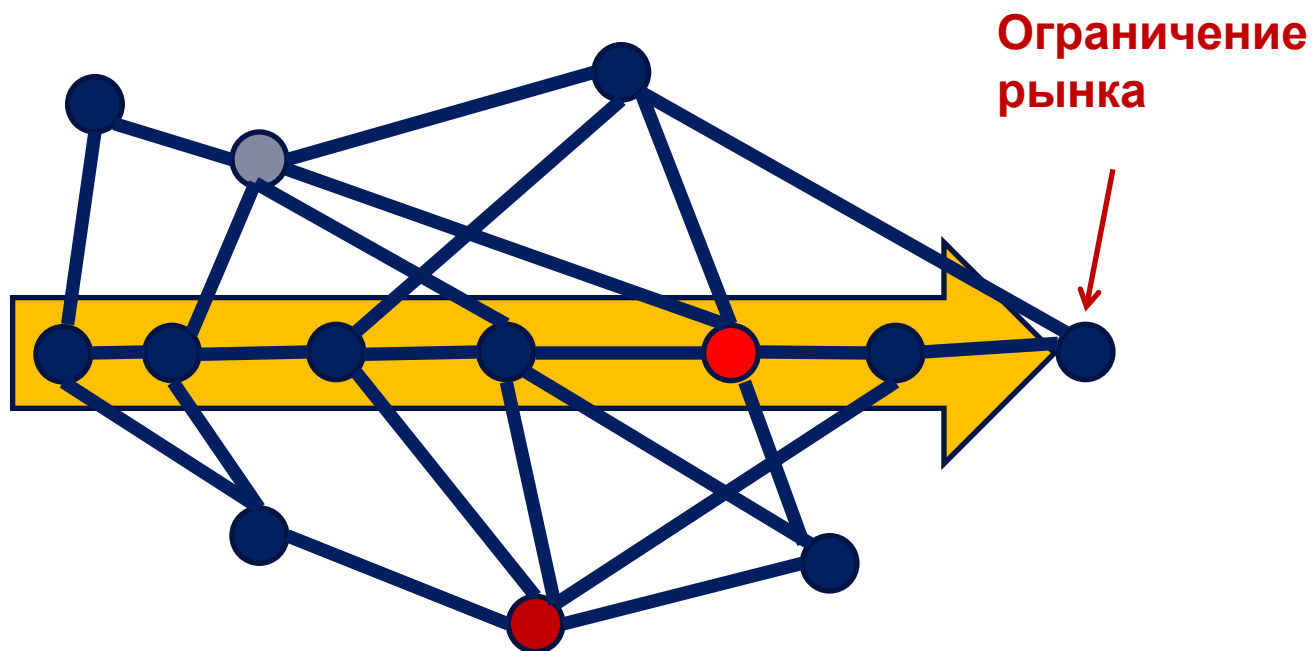
**Поток
решений**

Решения принимаются быстро, ближе к месту появления идеи, с использованием всей экспертизы и опыта.

Примеры самоорганизующихся команд

- Agile (Scrum)
- Холлократия (Zapros)
- Semco (Бразилия)
- «Morning Star» (USA, переработка томатов, 1970 г.)
- FAVI (металлургия, Франция, 1983 г.)
- Sun Hydraulics (международная компания, 1970 г.)
- Быстрореагирующее производство
- Кружки качества(TPS)

Предложение ценности - преодоление ограничения рынка



Идея предложения ценности

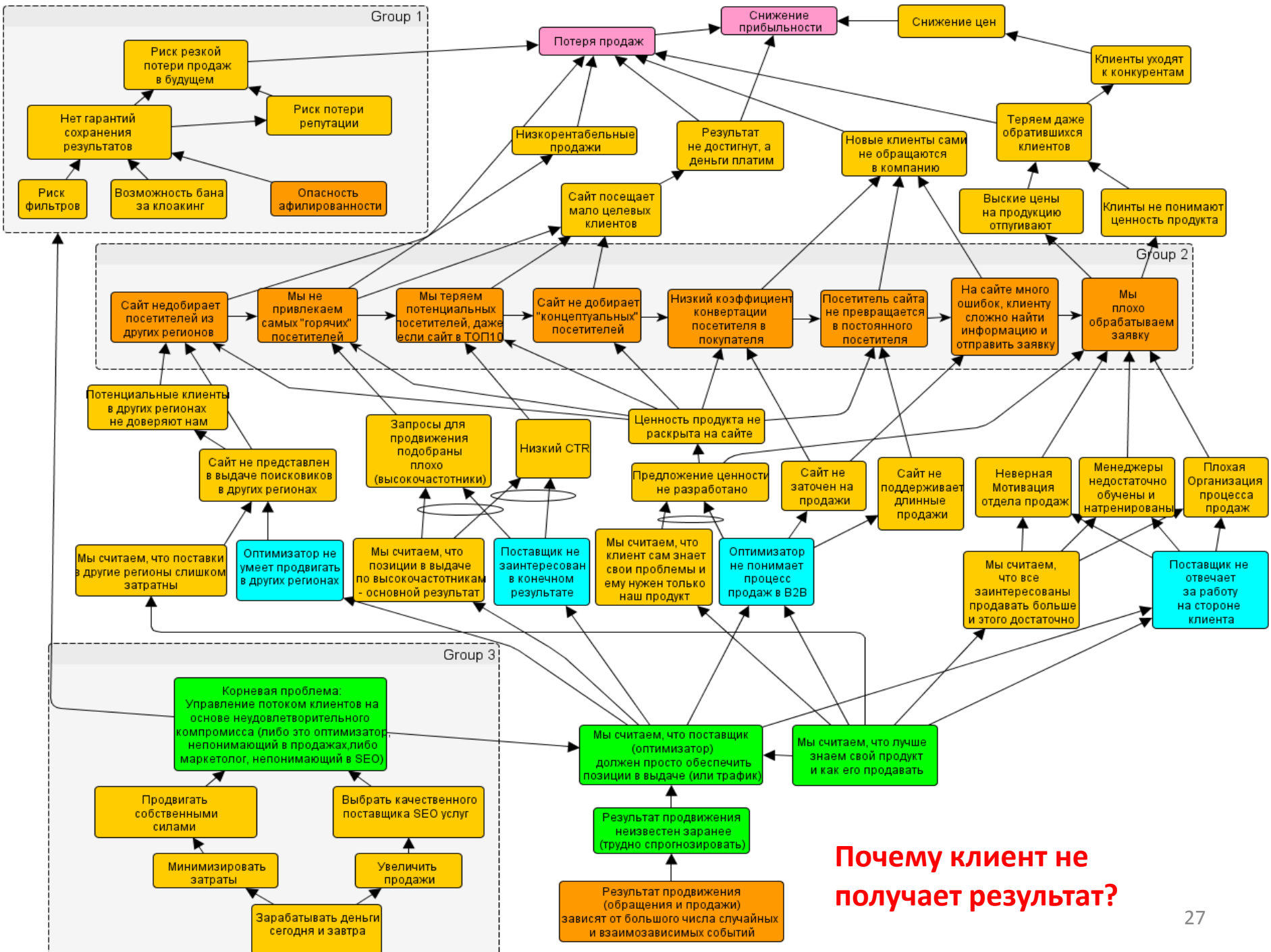
Ценность создается удалением значительного ограничивающего фактора для клиента, способом, который до того не был возможен и в объеме, который не может быть обеспечен значащими конкурентами

- Это стратегическое решение.
- Но не основанное на конкурентном анализе.
- Когда мы начинаем с конкурентного анализа, основной фокус внимания состоит в том, как ограничить конкуренцию, и мы теряем возможность создать исключительную ценность.

Корневая проблема клиента при решении задачи продвижения в поисковых системах



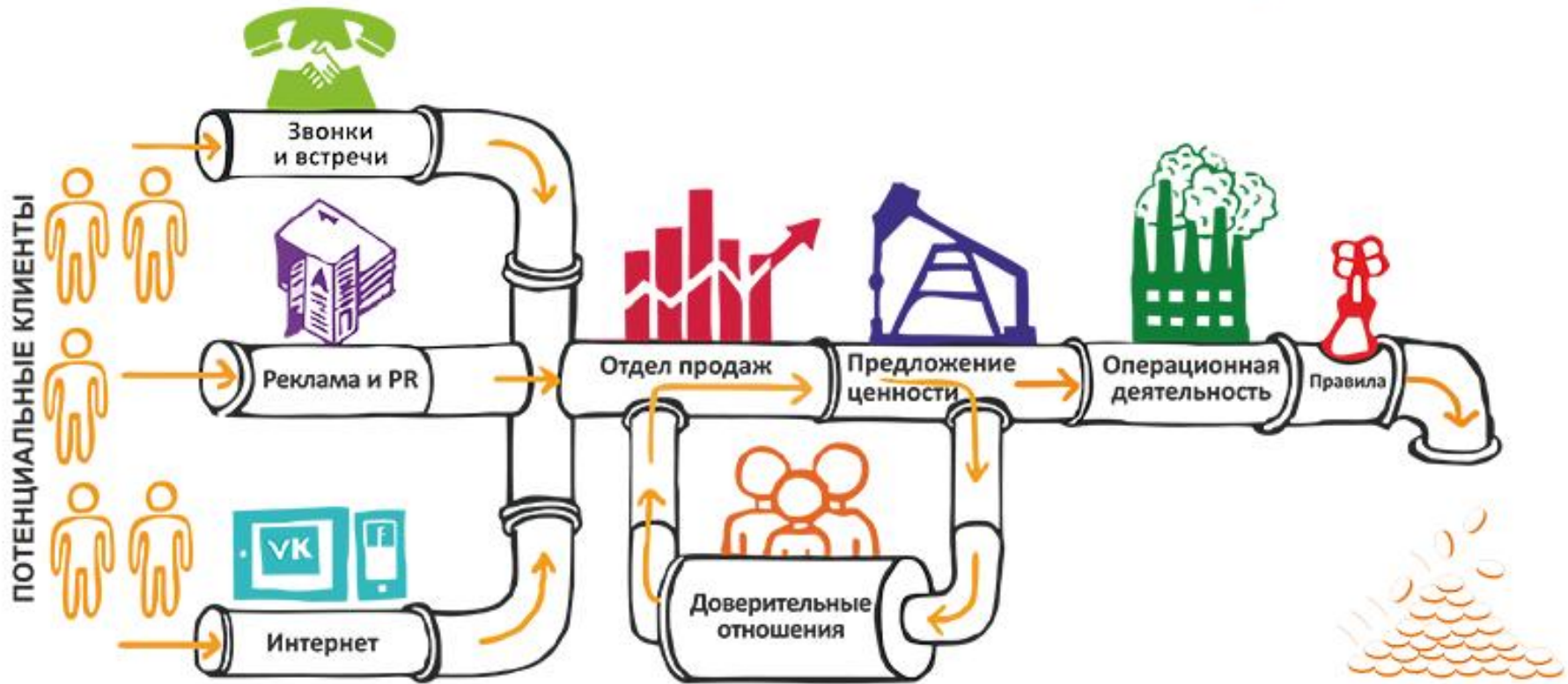
Разработка предложения ценности предполагает определение корневой проблемы, с которой сталкивается клиент при приобретении услуги.



Почему клиент не получает результат?

Интегрированная труба продаж

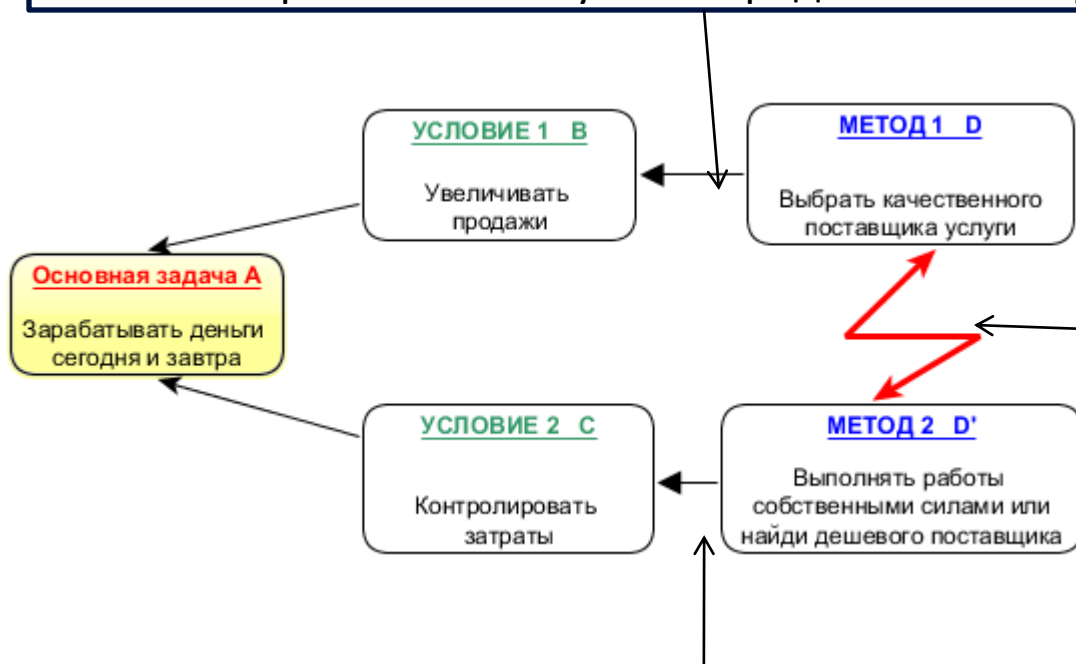
ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ ПОТОКА КЛИЕНТОВ



Формулируем исходные посылки

Для увеличения продаж необходимо выбрать качественного поставщика SEO потому что:

- Профессионалы SEO гарантировано обеспечат ТОП 10
- ТОП 10 гарантирует продажи
- Трафик ХХХ гарантирует продажи
- Мы знаем, что именно потребовать от поставщика
- Мы хорошо знаем и умеем продавать свой продукт



Продвигать самим и с помощью поставщика находятся в противоречии, потому что:

- мы не знаем все тонкости SEO
- мы не знаем, как сэкономить, заказав SEO на стороне

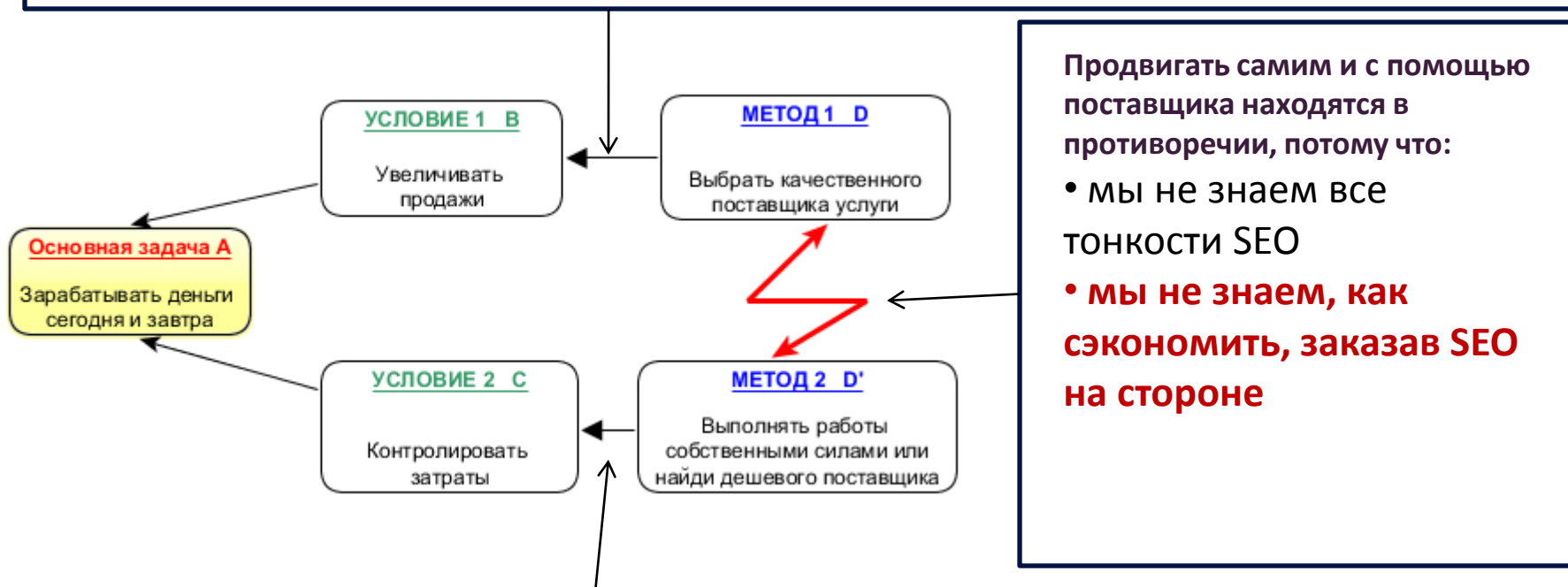
Для минимизации затрат необходимо продвигать своими силами потому что:

- свой специалист обойдется дешевле
- в стоимости услуг поставщика есть его накладные и прибыль
- Стоимость профессиональной работы слишком дорога

Ставим исходные посылки под сомнение

Для увеличения продаж необходимо выбрать качественного поставщика SEO потому что:

- Профессионалы SEO гарантировано обеспечат ТОП 10
- **ТОП 10 гарантирует продажи**
- **Трафик ХХХ гарантирует продажи**
- **Мы знаем, что именно потребовать от поставщика**



Для минимизации затрат необходимо продвигать своими силами потому что:

- **свой специалист обойдется дешевле**
- в стоимости услуг поставщика есть его накладные и прибыль
- **Стоимость профессиональной работы слишком дорога**

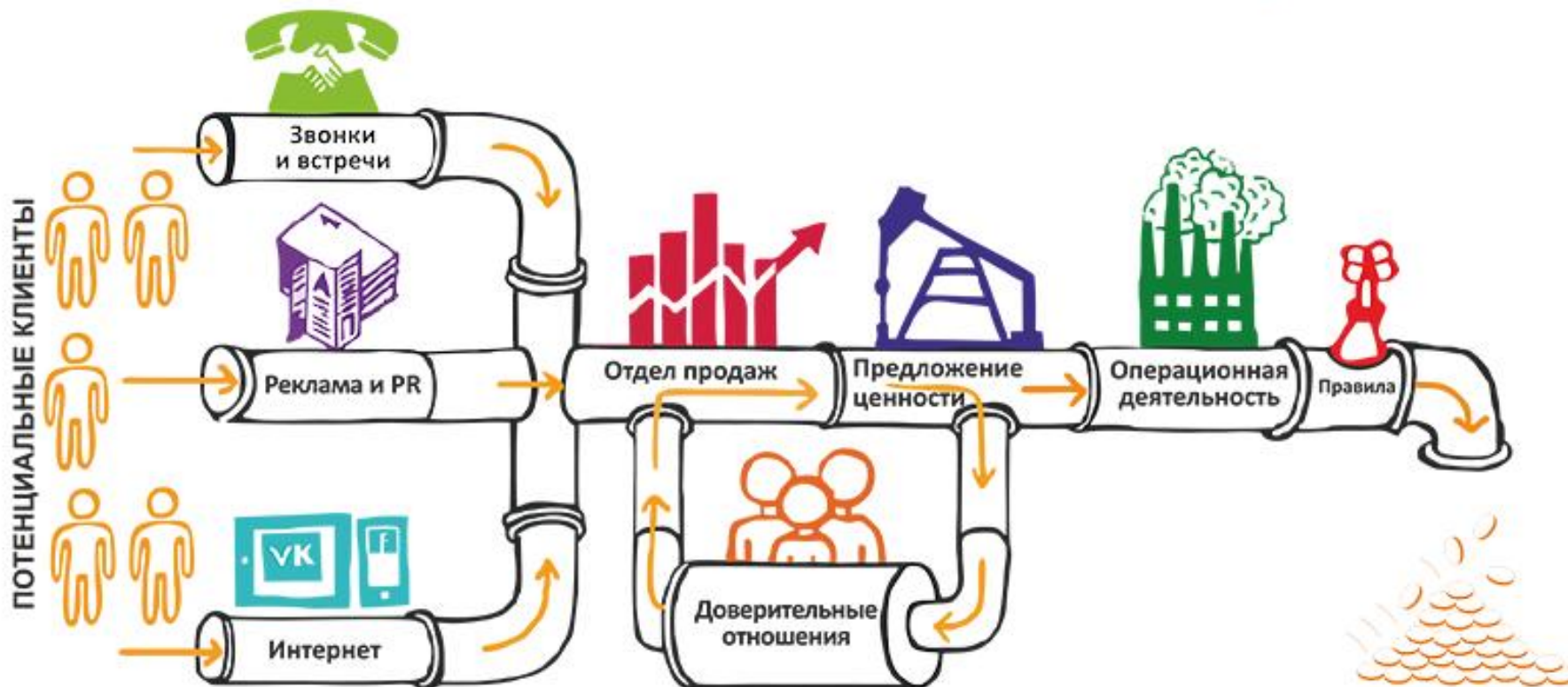
Решение – предложение ценности



Это не только решение для SEO услуг. Это решение для любого типа услуг. Это общее решение для любой компании. Процесс продаж – комплексный процесс, состоящий из взаимозависимых действий. Нам нужен целостный, интегральный подход к продажам.

Интегрированная труба продаж

ИНТЕГРИРОВАННАЯ ТРУБА ПРОДАЖ – ЭТО СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ ПОТОКА КЛИЕНТОВ



Software Engineering Conference Russia
October 2017, St. Petersburg



Виктор Вальчук, АРБ – консалтинг.
Сертифицированный специалист ТОС.
vvalchuk@yandex.ru www.a-r-b.ru
www.tocpeople.com www.sale-tube.ru