ЧПОУ «СККИТ»

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В САЛОНЕ ОПТИКИ: КАК СОКРАТИТЬ ПОТЕРИ

7 видов потерь, карта потока ценности и план внедрения для салона оптики — от диагностики узких мест до устойчивого результата

ПОЧЕМУ ЭТО ВАЖНО СЕЙЧАС

РЫНОК ОПТИКИ 2025–2026: «ОБМАНЧИВЫЙ РОСТ»

+8%

Рост выручки одного салона

Рост идёт за счёт цен и премиум-сегмента, а не объёма

+16%

Рост среднего чека

Ценовой фактор при сокращающейся клиентской базе

-9%

Падение заказов на очки

Среднемесячное число заказов по РФ, 2025 к 2024

Вывод: масштаб перестал быть гарантией успеха — прибыль даёт не рост цен, а устранение потерь внутри салона.

Источник: ITigris, данные 2000+ салонов оптики РФ, итоги 2025 года

ГЛОССАРИЙ

Бережливое производство

[сущ. · управление процессами]

Подход к управлению, при котором ценность задаёт клиент, а действия, её не создающие, считаются потерями и устраняются. Термин Lean Production ввели исследователи Toyota, популяризировала книга «Машина, которая изменила мир» (1990).

В оптике ценность — точный рецепт, подходящая оправа и быстрый заказ без ошибок; остальное — потери. С 1 ноября 2025 года действует ГОСТ Р 56405-2024.

ГОСТ Р 56405-2024; Womack, Jones, Roos, «The Machine That Changed the World», 1990

ПОТЕРИ

7 ВИДОВ ПОТЕРЬ В САЛОНЕ ОПТИКИ: ГДЕ УТЕКАЮТ ДЕНЬГИ

01

Перепроизводство

Изготовление линз «на всякий случай» и заготовок под несуществующие заказы: работа сделана, а спроса на неё нет.

02

Ожидание

Клиент ждёт мастера, мастер ждёт линзы или курьера: время простоя оплачивается, но ценности не создаёт.

03

Транспортировка

Лишние перемещения заказов между кабинетом приёмки, мастерской и складом — вместо одного короткого маршрута.

04

Излишняя обработка

Повторные замеры, дублирующие проверки и лишние согласования там, где достаточно одного точного действия.

05

Запасы

Залежавшиеся оправы и линзы на витрине и складе: замороженные деньги, устаревающие коллекции, списания.

06

Движение

Поиск инструмента, беготня за расходниками и документами: сотрудник ходит, а не работает с клиентом.

07

Источник: концепция 7 видов потерь (Lean, TPS); обзор рынка оптики России, 2025

КАРТА ПОТОКА ЦЕННОСТИ

ПУТЬ КЛИЕНТА ОТ ВХОДА ДО ВЫДАЧИ ОЧКОВ: ГДЕ ТЕРЯЕТСЯ ВРЕМЯ

1

Вход и первичная консультация

Приём, сбор анамнеза, оформление заказа. Цикл 10–15 мин, ожидание в очереди до 20 мин. Потери: лишние перемещения и дублирование данных в CRM.

2

Проверка зрения и подбор оправы

Диагностика 20–30 мин, примерка оправ. Ожидание освобождения кабинета и поиск нужной модели на складе — до 25 мин. Потери: излишние запасы, транспортировка.

3

Заказ линз, сборка и контроль

Заказ линз у поставщика, изготовление и проверка качества. Цикл 2–5 дней, из них ожидание поставки — до 80% времени. Потери: ожидание и дефекты переделок.

4

Выдача и адаптация очков

Финальная примерка, регулировка и инструктаж. Цикл 15–20 мин. Потери: повторные визиты из-за неточной посадки — до 10% клиентов возвращаются.

Источник: обзор рынка оптики России, 2025; практика Lean/VSM в оптическом ритейле

ИНСТРУМЕНТЫ LEAN

5S, СТАНДАРТИЗАЦИЯ, КАНБАН, SMED: ЧТО РЕШАЕТ КАЖДЫЙ ИНСТРУМЕНТ

5S

Порядок на рабочем месте мастера и в витрине: всё нужное под рукой, лишнее убрано.

Стандартизация

Единый чек-лист приёмки заказа: одинаковое качество и сроки независимо от смены.

Канбан

Управление запасами оправ и линз по факту расхода, а не «на глаз».

SMED

Быстрая переналадка оборудования для сборки: меньше простоя между заказами.

Визуальный менеджмент

Доска заказов в мастерской: статус каждой работы виден всей команде.

KPI САЛОНА ОПТИКИ: ДО И ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ

38 мин

Время обслуживания клиента

-22% к 6-му месяцу

3,6%

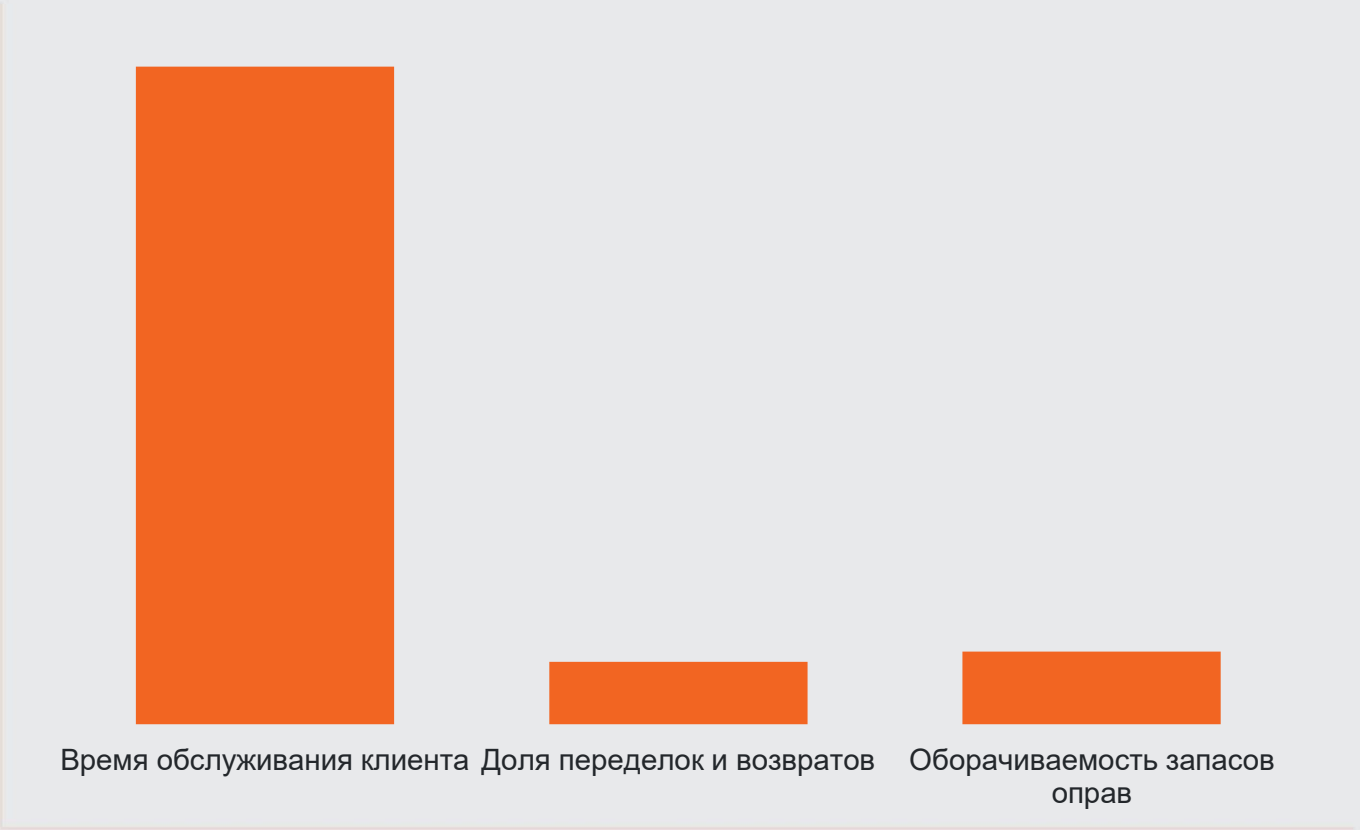
Доля переделок и возвратов

-40% к 6-му месяцу

4,2 об/год

Оборачиваемость запасов оправ

+31% к 6-му месяцу



Lean Six Sigma сокращает время пациента в клинике и растёт пропускная способность без крупных затрат.

Источник: Lean Six Sigma в офтальмологии, Springer, 2020; оценки на основе данных салонов

КЕЙС: LEAN SIX SIGMA

ЧТО ДАЁТ LEAN SIX SIGMA В ОФТАЛЬМОЛОГИИ И ОПТИКЕ

-18%

Время пациента в клинике: 131 → 107 минут

+9%

Пропускная способность: 19,4 → 21,1 за смену

700+

Точек сети США: рост производительности

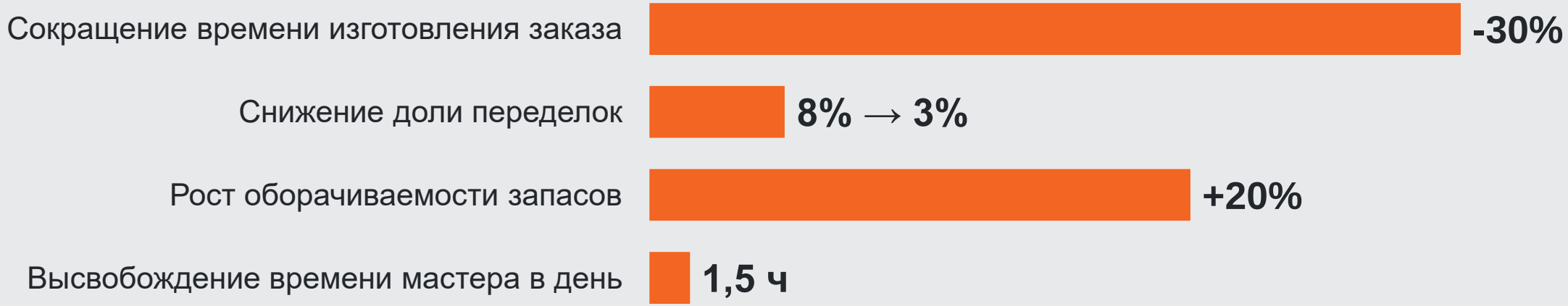
Источник: BMC Health Services Research, 2021; Parker Avery, кейс оптической сети США

ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ

5 ЭТАПОВ ЗА 90 ДНЕЙ: ОТ ДИАГНОСТИКИ ДО ТИРАЖИРОВАНИЯ

Дни 1–15 ГОТОВО	Дни 16–30 ГОТОВО	Дни 31–60 СЕЙЧАС	Дни 61–75 ПЛАН	Дни 76–90 ПЛАН
~~Хронометраж операций, карта потока ценности, поиск потерь на каждом шаге обслуживания~~	~~Организация рабочих мест мастера и витрин, стандарты операций, визуальные инструкции~~	**Отработка на одном процессе — изготовление очков: сокращаем ожидание и лишние перемещения**	**Вовлечение сотрудников, визуальное управление, доска показателей салона**	**Оценка результатов пилота, фиксация стандарта и перенос практик на все салоны сети**

ЧТО ДАЁТ СОКРАЩЕНИЕ ПОТЕРЬ: РАСЧЁТ НА ПРИМЕРЕ САЛОНА



Итог — рост маржинальности салона на 3–5 п.п. без роста цен и без дополнительного трафика

АНАЛИЗ РИСКОВ

РИСКИ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

+ Что помогает

Пилот на одном процессе даёт быстрый результат и снижает сопротивление

Мастера-оптики сами разрабатывают стандарты — растёт вовлечённость

Прозрачные метрики (время цикла, оборачиваемость, доля переделок) показывают эффект

Экономия на качестве линз и оправ недопустима — бережливость ≠ снижение качества

− Что мешает

Сопротивление команды: «мы всегда так работали» — страх перемен и потери привычного уклада

Lean ради Lean: внедрение инструментов без метрик и без привязки к результату

Копирование чужих стандартов без адаптации к специфике салона оптики

Экономия на качестве линз и оправ ради краткосрочной выгоды подрывает доверие клиентов

ВНЕДРЕНИЕ

С ЧЕГО НАЧАТЬ УЖЕ ЗАВТРА: ЧЕК-ЛИСТ РУКОВОДИТЕЛЯ САЛОНА

Семь действий, которые можно запустить без бюджета и внешних консультантов — силами своей смены.

- [ ] Замерить время изготовления 10 заказов — получить базовую точку отсчёта
- [ ] Сфотографировать рабочие места до внедрения 5S
- [ ] Составить список 10 самых частых переделок
- [ ] Ввести доску заказов в зоне видимости команды
- [ ] Назначить ответственного за Lean в салоне
- [ ] Провести 15-минутную планёрку у доски
- [ ] Повторить замеры через месяц и сравнить с базой

ФИНАЛ

Спасибо!

Потери в салоне оптики измеряются часами ожидания клиента и процентами переделок, а не абстрактной «эффективностью». Приглашаю к вопросам и обсуждению — давайте считать потери вместе.