

КОНЦЕПЦИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ДЕКАРТ» В СФЕРЕ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

© Фирсова Н. В., 2021

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Концепция бережливого производства позволяет организации любой сферы лучше организовать свои процессы, уменьшить количество возникающих проблем, нивелировать потери, которые несет производство. Благодаря бесчисленному количеству полезных инструментов, компании могут найти лучшие техники, подобрать наиболее действенную и с легкостью использовать на практике.

Ключевые слова: компания, бережливое производство, концепция, инструменты

На примере компании торговой сферы, которая занимается продажей услуг непродовольственных товаров на протяжении 14 лет, были изучены наиболее часто возникающие проблемы.

На диаграмме (Рис. 1) визуально отображены данные, полученные исходя из анализа наиболее

часто появляющихся проблем: брак и дефекты у крупногабаритных товаров являются наиболее распространенной (более 44 %); недопоставки, срывы по поставкам и иные форс-мажорные обстоятельства в равной степени оказывают негативное воздействие на организацию.

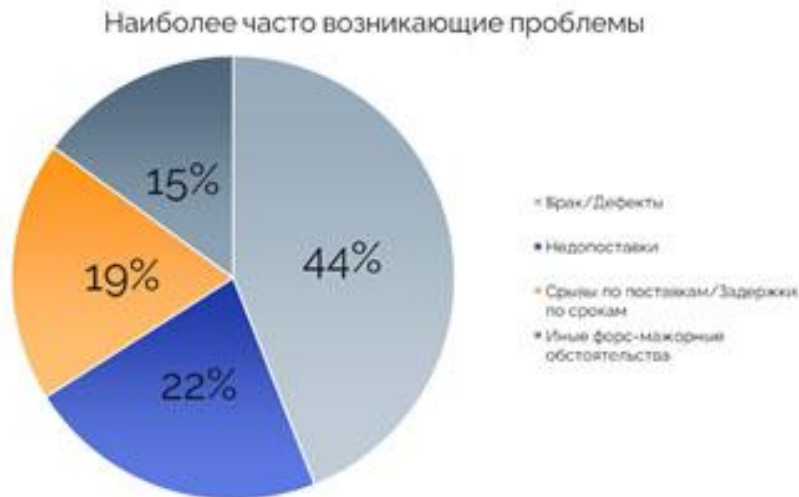


Рис. 1. Диаграмма наиболее часто возникающих проблем в компании «ДекАрт»

Для выявления проблем и подробного детального анализа был использован метод экспертной группы в лице логиста компании «ДекАрт» (стаж работы: 6 лет), менеджера по продажам (стаж работы: более 5 лет), координирует процесс закупок товаров, менеджера по продажам с 7-летним стажем работы [1]. Благодаря экспертному мнению опытных специалистов, удалось составить список основных проблем, выявить и изучить основные причины их появления и разработать соответствующие меры, позволяющие в будущем сократить количество возникающих негативных ситуаций для компании.

Анализируя 8 видов потерь в организации торговой сферы, удалось выявить простои на этапе погрузки и выгрузки товара на склад из-за недостаточной автоматизации процедуры, косвенная причина временных потерь появляется, также, из-за низкой квалификации персонала. Мерами по устранению проблемы могут стать: ужесточение требований к поставщикам, которые выгружают товар (проверять наличие сертификата качества и соответствия, заключать договор по срокам поставки (при нарушении сроков — штраф, неустойка), точное определение количества отгруженных ТМЦ), автоматизация процесса за счет погрузки товаров с использованием кар, гидравлических тележек, работа с техникой должна производиться специалистом, у которого есть опыт работы с данной техникой.

Присутствуют проблемы при транспортировке: плохая информационная поддержка процесса, задержки фур по срокам, привозящие груз в филиалы, отсутствие технологий в работе транспортного отдела и складского комплекса, задержка на таможне, так как компания самостоятельно перевозит груз, а не через дилерский центр. Мерами по устранению перечисленных проблем могут стать: применение инструмента «Just In Time» («Точно в срок»), закупка продукции небольшими партиями согласно анализу о предпочтениях потребителей, данную информацию компания может выявить благодаря изучению покупательского выбора, отраженного в чеке о совершенной покупке. Наладить коммуникацию можно посредством онлайн-чата, в котором будет встроена функция слежения за передвижением поставщика, чтобы компания могла иметь доступ к информации о том, где находится поставщик с продукцией.

Еще одним видом потерь компании становятся неэффективные процессы. Первый — это коммуникация: нестабильная связь с водителями при его нахождении на территории другого города, отсутствие информации о состоянии перевозимого товара, его целостности: отсутствие контроля на этапе перевозки. Мерами по решению данной проблемы может стать создание онлайн-чата для логиста и поставщика для контроля за соблюдением сроков, отслеживание передвижения товаров (Рис. 2).



Рис. 2. Макет мобильного приложения с онлайн-чатом для поставщиков компании «ДекАрт»

Таким образом, компания «ДекАрт» предлагает за свой счет вести коммуникацию с поставщиками, при этом отслеживая и получая важную

информацию о перевозимом грузе, что значительно снизит количество поставляемого брака или задержек по срокам. Наличие данного приложения

будет позиционировать компанию как ответственную, равнодушную к своей деятельности, которая заботится о комфорте процесса коммуникации со своими поставщиками.

Второй неэффективный процесс — в складировании, в виде нерационального размещения грузов на складе, подбора неоптимальных мест хранения. В рамках мер по

устранению данной проблемы, автор статьи предлагает организовать учет на складе с помощью программы Складской учет «Склад +», благодаря которой можно создать документов по приходу и расходу товарно-материальных ценностей. Также, автор предлагает ознакомиться и следовать основным правилам по эффективной организации склада компании «ДекАрт» (Рис. 3).



Рис. 3. Основные правила по эффективной организации склада

В компании, также, присутствуют ошибки: проблема нерационального расположения места в проходах: проходы слишком узкие, из-за чего возникают временные затраты при поиске нужной продукции сотрудниками. Мерами решения проблемы может стать применение инструмента бережливого производства, 5S, в действия которого входят 5 шагов: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, постоянное совершенствование (поддержание порядка). Благодаря этому инструменту, организации удастся сэкономить время сотрудников на поиск товаров на складе, уменьшить время простоя для 37 менеджеров на 4,3 часа в день. Также, важно

освободить место для свободного перемещения техники в момент, когда потребуется доставить крупногабаритный груз, находящийся на высоких полках.

В качестве ошибки, возникает проблема в виде большого количества затрачиваемого времени на нахождение и определение категории крупногабаритного груза. В качестве мер по решению данной проблемы, автор статьи предлагает наклеивать карточку Kanban, в которой будет отражена вся необходима информация о товаре: наименование размер, вес. Определителем для груза станет соответствующий цвет для каждой категории (Рис. 4).



Рис. 4. Карточки Kanban компании «ДекАрт» для крупногабаритного груза

Третьей ошибкой компании является растущее количество брака, которое находят потребители при покупке. Причинами появления данной проблемы являются: нарушение транспортировки товаров поставщиками, некачественный прием товара, небрежная выгрузка товара, повреждения при загрузке товаров у поставщика. В данном случае компания на начальном этапе может построить

воронку, в которой можно отразить шаги по устранению проблемы, связанной с возрастающим количеством брака. Проверять нового поставщика на благонадежность можно по специально составленному чек-листу, который позволит с более точной вероятностью заключить договор с нужным поставщиком (Рис. 5).



Рис. 5. Чек-лист для проверки поставщика

Проблема запасов и перепроизводства появляется в момент излишней закупки продукции, которая не реализуется в будущем. Мерой для решения данной проблемы может стать составление ABC анализа 1 раз в полгода для определения категории товаров, которые пользуются наибольшим и наименьшим спросом.

Проблемой неиспользованного творческого потенциала сотрудников присутствует в виде наличия «поколенческих» разногласий и отсутствия согласия в процессе принятия решений. Для решения данной проблемы, организация может

воспользоваться разным опытом сотрудников, превратив это в положительное преимущество, нежели проблему за счет проведения мозгового штурма 1 раз в месяц при реализации проектов, используя опыт всех сотрудников организации, осуществляя принцип синергии.

В качестве выводов, была создана сводная матрица, в которой отражены проблемы организации и соответствующие применяемые инструменты, которые могут снизить количество появляющихся негативных ситуаций (Рис. 6).

Потери	Возможная причина	Инструменты
Перепроизводство Запасы	Излишнее количество товаров закупается на склад, формируются излишки (до 870 товаров в месяц)	ABC-анализ Инструмент JT
Ошибка	Некачественный прием товара Небрежная выгрузка Повреждения при загрузке у поставщика	Капбал Инструмент SS
Неэффективные процессы	Иррациональное размещение грузов на складе Подбор неоптимальных мест хранения	Капбал-карточки Онлайн-чат Чек-лист проверка поставщика
Транспортировка	Плохая информационная поддержка процесса транспортировки Задержки по срокам фур, привозящие груз в филиалы Отсутствие технологий в работе транспортного отдела и складского комплекса	Инструмент JT Чек-лист проверка поставщика
Простои	Не укладываются по срокам поставки на склад: <ul style="list-style-type: none"> потери от простоя в ожидании погрузки/выгрузки товара; временные потери из-за неэффективной и низкой квалификации персонала 	Чек-лист проверка поставщика Онлайн-чат
Нереализованные ресурсы	Наличие «поколенческих» разногласий при решении (отсутствие согласия, частые конфликты)	Мозговой штурм для обсуждения идей Рабочий лист предложений

Дата	01.12.2020	Процесс	Транспортировка
Время	13:00	Наблюдатель	Иванов И. И. Менеджер по персоналу

Рис. 6. Матрица проблем и инструментов компании «ДекАрт»

На данной матрице представлена информация относительно проблем, присутствующие в организации, их возможные причины появления и инструменты, которые могут быть применены для минимизации количества негативных ситуаций фирмы.

Инструменты бережливого производства помогают компании расширять арсенал используемых инструментов, ориентироваться на качественный результат, стремиться к лучшим результатам, уменьшая количество потерь, которые несет компания. Бережливое производство — это новый путь, который выбирает компания для усиления своих позиций среди конкурентов в отрасли; это выбор, благодаря которому организация может стать более успешной и конкурентоспособной. ■

1. Студия отделочных материалов «ДекАрт» / [Электронный ресурс] // «ДекАрт» – Электрон. дан. –

URL: <https://www.dekart.irk.ru/> (Дата обращения: 14.10.2020). - Текст : электронный.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Студия отделочных материалов «ДекАрт» / [Электронный ресурс] // «ДекАрт» – Электрон. дан. – URL: <https://www.dekart.irk.ru/> (Дата обращения: 14.10.2020). - Текст : электронный.

The concept of lean production on the example of the company «Decart» in the sphere of retail trade

© Firsova N., 2021

The concept of lean manufacturing allows organizations in any sphere to better organize their processes, reduce the number of problems that arise, and level the losses incurred by production. Thanks to the myriad of tools, companies can find the best techniques for themselves, find the right one, easily use it in the process and improve the quality of their activities.

Keywords: company, lean manufacturing, concept, tools