

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента и бизнеса

И.о. заведующего кафедрой
канд. экон. наук, доцент
Ю.А. Шумилова

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистра

**ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЦЕЛЯХ
УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ
КЛИЕНТАМИ**

38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу
студентка 2 курса
очной формы обучения

Веливченко Екатерина Константиновна

Научный руководитель
доктор экон. наук,
доцент

Казанцева Светлана Михайловна

Рецензент
канд. экон. наук,
специалист консалтингового
агентства ИП Сусловой Д. С.

Седельникова Елизавета Борисовна

Тюмень
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	6
1.1. СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	6
1.2. ПРИНЦИПЫ И КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	17
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА.....	24
2.1. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	24
2.2. ОТБОР ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	31
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ	37
3.1. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	37
3.2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ.....	50
3.3. ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	59

ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность российской экономики в существенной степени зависит от эффективности управления промышленными предприятиями. Одним из направлений повышения эффективности такого управления является совокупность методов, распространенных в ведущих странах мира и известных как концепция бережливого производства.

Предприятию для получения прибыли и обеспечения надежного функционирования необходимо управлять затратами. Управлять затратами можно путем выявления и устранения потерь в производственном процессе. Одним из лучших методов борьбы с потерями является бережливое производство. Разработка программы и внедрение инструментов бережливого производства поможет предприятию усовершенствовать производственный процесс, устранить потери, сократить издержки, а также улучшить систему взаимодействия с ключевыми клиентами.

В последнее десятилетие в отечественной промышленности предпринимаются попытки внедрения этих методов. Но только в исключительных случаях они приводят к значимым положительным результатам. Это делает актуальным исследование факторов, порождающих слабую восприимчивость «бережливого» производства отечественной промышленностью.

В современном мире подавляющим большинством компаний, являющихся мировыми лидерами в своих отраслях (Toyota, Ford, Boeing, Airbus, GE, Scania, Alcoa, Xerox), активно применяется система бережливого производства.

Россия на десятилетия отстала от зарубежных стран в плане знакомства с бережливым производством. И высокий спрос на него сегодня – это, во-первых, желание наверстать упущенное, а во-вторых – жизненная необходимость. И если крупные предприятия, такие как ОАО «РЖД», ОАО «КамАЗ», МХК «Еврохим», уже начали знакомство с бережливым производством, то предприятия малого и среднего бизнеса далеки от внедрения инструментов

бережливого производства в силу неопытности и недостаточной образованности в данной сфере.

В магистерской диссертации рассматривается сущность бережливого производства, проблемы и перспективы внедрения инструментов бережливого производства на предприятиях малого и среднего бизнеса, а также анализируется существующая на рассматриваемом предприятии система взаимодействия с ключевыми клиентами и разрабатывается программа внедрения бережливого производства в целях устранения потерь и улучшения сервиса компании.

В соответствии с вышесказанным, актуальность работы обусловлена низким уровнем реализации концепции бережливого производства на предприятиях общественного питания в России.

В результате выполнения данной работы предполагается достижение следующей цели: оптимизация процесса взаимодействия с ключевыми клиентами на основе разработанной программы внедрения инструментов бережливого производства.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- исследовать теоретические основы бережливого производства: сущность, принципы, концепции;
- оценить информационно-методическое обеспечение внедрения инструментов бережливого производства;
- исследовать теоретические основы управления ключевыми клиентами;
- разработать план внедрения бережливого производства в систему взаимодействия с ключевыми клиентами;
- проанализировать существующую систему взаимодействия с ключевыми клиентами в компании;
- апробировать разработанную систему взаимодействия с ключевыми клиентами на примере исследуемой компании;
- проанализировать возможные последствия предложенных

рекомендаций.

Объект исследования – система взаимодействия с ключевыми клиентами.

Предмет исследования – методические возможности инструментов бережливого производства при построении системы взаимодействия с ключевыми клиентами.

Научная значимость работы заключается в построении механизма интеграции бережливого производства в систему взаимодействия с ключевыми клиентами.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что методика внедрения инструментов бережливого производства, применяемая на исследуемом предприятии, может быть использована на других предприятиях общественного питания, которые нацелены на повышение конкурентоспособности и эффективности работы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

1.1 СУЩНОСТЬ, ЗАДАЧИ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Джеймс П. Вумек и Дэниел Т. Джонс определяют бережливое производство как прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность без существенных капиталовложений. Бережливое производство — великолепное средство борьбы с муда (муда — это японское слово, означающее потери, отходы, т.е. любую деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности). Оно помогает определять ценность, в наилучшей последовательности выстраивать действия, ее создающие, выполнять работу без лишних перерывов и делать ее все более и более эффективно [Вумек, Джонс, с. 473.].

Деннис П. Хоббс в качестве основной задачи бережливого производства выделяет проектирование и внедрение производственной линии, способной изготавливать разные виды продуктов ровно за то время, которое действительно для этого необходимо [Хоббс, с. 352]. При этом важной частью концепции бережливого производства является постоянное совершенствование и участие в данном процессе всего коллектива предприятия, утверждает Майкл Вэйдер [Вэйдер, с. 134].

О необходимости совершенствования предприятий на современных рынках и о причинах, которые сделали это необходимым, пишет также Б. Андерсон, который говорит, что совершенствование и обновление требует не только поддержания, но и дополнительных усилий, а если какая-то организация не совершенствуется, то этим активно будут заниматься ее конкуренты [Андерсен, с. 272]. По мнению Ж.А. Мингалевой, различные компании могут и должны следовать собственной стратегии, которая может быть охарактеризована в соответствии с моделью порядка ценностей. Согласно этой системе взглядов, компании должны выбрать одну из нескольких ценностей и действовать по ее достижению последовательно и решительно, чтобы быть

успешным в бизнесе [Мингалева, с. 18-20].

Обобщая все приведенные определения, можно сделать вывод, что Бережливое производство – концепция менеджмента, направленная на непрерывное совершенствование деятельности предприятия за счет устранения всех видов потерь, обеспечивающая долговременную конкурентоспособность посредством минимальных капиталовложений.

Из выше приведенных определений можно выделить две основные черты бережливого производства:

1. Бережливое производство всегда направлено на снижение стоимости производства товара или услуги для организации за счет снижения потерь, но без потери стоимости и качества для клиента.

2. Итогом внедрения инструментов бережливого производства компания должна получить увеличение конкурентных преимуществ, посредством снижения затрат на производство продукции и услуг.

Принято считать, что основной целью бережливого производства является устранение всех видов потерь. Но, как правило, все эти потери устраняются с одной целью – снизить затраты на производство, при этом сохранив ценность для потребителя. Снижение затрат и повышение ценности товара для покупателя – главное конкурентное преимущество, которое обеспечивает внедрение концепции бережливого производства.

Задачи, которые решает бережливое производство:

- быстрое и эффективное выявление и устранение потерь;
- усиление обмена информацией на всех уровнях организации;
- уменьшение затрат, повышение качества и безопасности при производстве товаров или оказании услуг;
- стимулирование совершенствования производства и предоставление работникам возможности реализовать улучшения самостоятельно.

Отправная точка бережливого мышления – это ценность.

М. Вэйдер считает, что ценность определяется заказчиком как верное и

ожидаемое качество, количество, цена и срок поставки. [Вэйдер, с. 94]

Ч. Марчвински и Дж. Шук дают следующее определение: «Ценность — это полезность, присущая продукту с точки зрения клиента, и находящая отражение в цене продаж и рыночном спросе». [Иллюстрированный глоссарий по бережливому производству, с. 123]

Дж. Вумек и Д. Джонс определяют ценность как субъективное ощущение потребителя от того, что нужная ему вещь (услуга) доставлена (оказана) в нужное время и нужном месте. Ценность товара, услуги может быть определена только конечным потребителем. Говорить о ней имеет смысл, только имея в виду конкретный продукт, который за определенную цену и в определенное время способен удовлетворить потребности покупателей. [Вумек, Джонс, с. 357]

Определения имеют разную формулировку, но неизменна в них одна мысль: ценность определяется клиентом и отражает его оправданные ожидания о качестве, цене и времени покупки.

Ценность продукта создается в результате выполнения ряда действий, с учетом параметров продукта, необходимых для клиента, за которые он готов заплатить. Для того чтобы создавать продукт, который будет удовлетворять спрос и нести максимальную ценность в сравнении с конкурентами, необходимо изучить спрос и факторы, которые потребитель ценит в данной категории товаров.

Ценность создается производителем. С точки зрения потребителя, именно ради этого производитель и существует. Тем не менее, по ряду причин производителю очень сложно точно определить, в чем состоит ценность товара или услуги.

Существует несколько основных видов сложностей, возникающих при определении ценности продукта:

- производитель не может сам знать всей ценности продукта;
- один и тот же продукт или услуга могут иметь разную ценность в глазах разных покупателей;

– чтобы определить ценность продукта, нужно сегментировать клиентов и корректно исследовать их особенности поведения.

Бережливое производство должно начинаться с того, чтобы точно определить ценность в терминах конкретного продукта, имеющего определенные характеристики и стоящего определенной цену. Все это надо делать путем диалога с определенными потребителями без оглядки на существующие активы и технологии компании. Путь к этому — при помощи командной работы переосмыслить всю деятельность фирмы, связанную с выпускаемыми продуктами. Нужно пересмотреть роль технических экспертов, а также географического расположения самого предприятия. Ясно, что ни один менеджер не сможет сделать все это сразу. Однако очень важно иметь четкое видение того, что следует предпринять. Иначе понимание ценности неизбежно будет искажено.

Все действия предприятия при производстве товара можно разделить на три группы:

1. Создание ценности – действия, в которых заинтересован потребитель.
2. Скрытые потери – действия, которые потребляют ресурсы, не добавляют ценности продукту, но неизбежны для создания ценности.
3. Явные потери – действия, которые потребляют ресурсы, но не добавляют ценности продукту.

Поток создания ценности — это совокупность всех действий, которые требуется совершить, чтобы определенный продукт (товар, услуга или все вместе) прошел через три важных этапа менеджмента, свойственных любому бизнесу:

- решение проблем (от разработки концепции и рабочего проектирования до выпуска готового изделия),
- управление информационными потоками (от получения заказа до составления детального графика проекта и поставки товара),
- физическое преобразование (от сырья до того, как в руках у

потребителя окажется готовый продукт). [Вумек, Джонс, с. 276]

Определение всего потока создания ценности для каждого продукта — это следующий этап построения бережливого производства, который очень редко включается в процесс, но почти всегда показывает, насколько огромна величина муда.

Говоря кратко, определение ценности — первый и самый важный этап в организации бережливого производства. Конечным результатом внедрения бережливого производства является полное избавление от явных потерь, минимизация скрытых потерь и максимальный рост ценности. Но совершенствование не имеет окончательной точки, потому что предпочтения клиентов меняются, появляются новые технологии. Именно поэтому процесс бережливого производства принято считать непрерывным. Производить не те товары или оказывать не те услуги правильным способом — верный путь потери конкурентных преимуществ.

Снижению ценности продукта способствуют основные виды потерь:

- Муда – потери, отходы, то есть любая деятельность, которая потребляет ресурсы, но не создает ценности.
- Мура – неравномерность выполнения работ.
- Мури – перегрузка оборудования или операторов, по сравнению с расчетной нагрузкой.

После того как была точно определена ценность, составлена карта потока создания ценности, ликвидированы явно лишние этапы, необходимо заняться следующим делом. Важно добиться того, чтобы поток создания ценности пришел в движение. А для этого нужна полная реорганизация представлений о том, как организовать работу.

Первый видимый эффект изменения организации работы проявляется в значительном сокращении времени между разработкой концепции и выпуском изделия, между продажей и доставкой, между получением сырья и вручением готового товара потребителю.

Одной из целей бережливого производства является предотвращение

потерь. Необходимо не только устранить, но и впредь не допускать дальнейшего появления и/или развития потерь.

Впервые понятие потерь ввел Тайити Оно, исполнительный директор Toyota. Будучи самым ярким борцом с потерями установил 7 видов муда [Оно, с. 75-77]:

1. Перепроизводство. Самая опасная из потерь, так как влечет за собой остальные виды потерь. Но исключить и выявить этот тип проще всего: необходимо производить только то, что заказано.

Причинами перепроизводства могут быть большие партии, что в свою очередь может быть последствием невозможности быстрой переналадки. Также упреждающее производство тоже может быть причиной перепроизводства. Избыточное оборудование, нестабильное качество тоже являются причинами перепроизводства.

Последствия, возникающие при перепроизводстве, – преждевременный расход сырья и, как следствие, закупка материалов, что приводит к избыточным запасам и потере качества.

Сумма неостребованной продукции и заготовок на складах и промежуточных операциях является стоимостью потери «Перепроизводство».

Избежать перепроизводства позволяет вытягивающая система поставок, а также выравнивание загрузки производственных линий.

2. Избыточные запасы. Причиной является длительная переналадка, что в свою очередь связано с выпуском продукции большими партиями. А также несовершенство системы планирования производства и поставки материалов.

Для складирования запасов потребуются дополнительные площади, склады, дополнительная рабочая сила. Также эти запасы впоследствии необходимо будет искать, а значит вновь затрачивать силы и время. Все эти усилия – лишние затраты, а сами запасы являются замороженным капиталом предприятия.

Как и в случае с перепроизводством улучшение системы планирования помогает сократить запасы. В основе производственных потоков должна лежать

вытягивающая система с, по возможности, небольшими партиями, чему способствует выравнивание производства.

3. Транспортировка. Следствие нерационального размещения оборудования, большого расстояния между производственными участками. Неэффективность организации производственного потока помогает выявить карта потока создания ценности. Отражая материальные потоки и их направленность, можно увидеть расстояние, которое преодолевает заготовка, либо материал, прежде чем стать готовым изделием. Увеличение издержек на транспортировку ведет к удорожанию продукции.

Оптимизация расположения оборудования, складских помещений и направленности материальных потоков в целом помогает сократить количество транспортировок.

4. Перемещения. Потеря связана с движением работников в течение рабочей смены. Способствует снижению производительности труда, повышению утомляемости персонала и росту травматизма. Выявить эту скрытую потерю помогает хронометраж перемещений рабочего – диаграмма Спагетти. Но также важно понимать и личную роль самого рабочего в оптимизации его рабочего дня и его действий. Для устранения лишних перемещений рабочего прежде всего необходимо повышать его квалификацию. Совместно с ним проводить оптимизацию производственного процесса и эффективно организовывать рабочее место. Личная вовлеченность персонала может быть повышена путем внедрения Кайдзен-движения – небольшие улучшения своими силами.

5. Ожидание. Данный вид потери приносит сравнительно меньший урон в сравнении с остальными. Это время, которое оборудование, либо персонал, проводит в бездействии, то есть не создавая ценность. При оптимизации производственных потоков, необходимо если и не исключать все остальные потери, то хотя бы стремиться перевести их в ожидание. Определить время ожидания позволяет хронометраж работы персонала и оборудования. Общее количество простоев за смену, месяц, год дадут представление о времени

ожидания. Для уменьшения количества ожидания персонала, время простоев рекомендуется направлять на уборку, внедрение систем 5S, tpm, smed, Кайдзен.

Оптимизация расположения оборудования, сокращение времени на переналадку позволяют сократить время на ожидание.

6. Излишняя обработка. Возникает в последствии отсутствия стандарта у рабочего, несовершенства технологий. Прежде чем выполнять заказ, нужно четко понимать, какие свойства продукта важны потребителю. Это понимание должно быть отражено в стандарте рабочего. Например, в стандартной операционной карте, где будут четко прописаны все шаги и действия оператора.

7. Дефекты. Влекут дополнительные затраты на доработку, контроль, организацию места для устранения дефектов. Возникают вследствие нарушения технологии, низкой квалификации работника, несоответствующего инструмента, оборудования, материала. Стоимость дефектов определяется стоимостью бракованных изделий и затратами на ее доработку. Внедрение систем петель качества и ТРМ помогают снизить брак. Также здесь важна личная заинтересованность работников производить качественную продукцию.

Также выделяют восьмой вид потерь: неиспользованный человеческий потенциал. Данный вид потери заключается в выполнении опытным работником операций, которые не требуют высокой квалификации.

Один из секретов успеха внедрения концепции бережливого производства является вовлечение всех сотрудников предприятия в процедуру совершенствования. Руководство не всегда знает все бизнес-процессы досконально изнутри, не знает, как изменить или выстроить бизнес-процесс таким образом, чтобы работнику было удобнее и продуктивнее работать. Наилучший результат в совершенствовании бизнес-процессов будет получен при совместной работе руководства и работников. Немаловажную роль в процессе вовлечения сотрудников является мотивация. При внедрении концепции бережливого производства на предприятии необходимо обратить на это особое внимание.

Чтобы конкурировать с крупными предприятиями, малому бизнесу необходимо непрерывно совершенствовать производственную систему. В каждом процессе любой производственной системы кроются потери, которые могут нести разного размера убытки компании. Для борьбы с данными потерями необходимо обращаться к концепции Бережливого производства.

Внедрение технологий Бережливого производства на предприятиях малого бизнеса в России актуально в связи с высокой себестоимостью производимого продукта, высокой энергоемкостью технологических процессов, низким качеством продукции, устаревшим оборудованием, невыполнением сроков поставок, высокой конкуренцией на внутренних рынках.

В России первыми в освоении инструментов Бережливого производства стали ОАО «КАМАЗ», ОАО «Сбербанк», ВАЗ, группа «ГАЗ», ОАО «Северосталь-авто». На данный момент предприятия разной направленности в России внедряют технологии Бережливого производства в свою работу: машиностроение, химия, нефтехимия, энергетика, сельское хозяйство, транспорт, строительство, здравоохранение.

Освоение системы Бережливого производства в России проходит достаточно давно, но ожидаемый экономический эффект получили далеко не все предприятия. В первую очередь, наименьший эффект получили предприятия малого и среднего бизнеса.

Причины неудачи разнообразны, основные из них:

- недостаточное изучение принципов и концепций бережливого производства;
- недостаточная заинтересованность топ менеджмента компании;
- низкий потенциал трудовых ресурсов;
- отсутствие распределения ответственности;
- неэффективное использование ресурсов;
- непрофессионализм персонала компании.

В первую очередь, внедряя Бережливое производство в компанию

необходимо обучить сотрудников и донести цель его внедрения, потому что успех по большей части зависит от сплоченной работы команды и их заинтересованности. В процессе обучения необходимо учитывать специфику предприятия, опыт в схожих сферах Российского и зарубежного рынка. Обучение персонала позитивно скажется на гибкости бизнеса и способности адаптироваться под внешние изменения. Обучение необходимо всем сотрудникам предприятия, а в первую очередь, топ менеджменту, так как своим примером и заинтересованностью к переменам они должны мотивировать весь штат сотрудников и формировать обновленную корпоративную культуру.

Бездумное копирование опыта других компаний, особенно зарубежных, может не принести результата. Ярким примером будет система управления запасами. Россия имеет огромную территорию, транспортировка может занимать длительный срок, поэтому снижение запасов может спровоцировать простои на производстве, если не будут выполнены сроки поставок. В связи с этим на малых предприятиях необходимо оптимизировать запасы с учетом временных промежутков между поставками. Важную роль играют и страховые запасы. Для бесперебойной работы производства необходимо искать надежных поставщиков. Но поставщики-монополисты чаще всего адаптируют свое предложение под крупные компании, ущемляя интересы малого бизнеса. Некоторые поставщики поставляют только большими объемами, как результат – снижение оборачиваемости оборотных средств и нехватка складских помещений. Для оптимизации работы с поставщиками необходимо постоянно анализировать предложения и находить наиболее выгодные условия для малого бизнеса.

Снизить затраты на малом предприятии позволяет рациональная организация рабочих мест, сокращения потерь времени на поиск материала или инструмента, улучшение обслуживания оборудования за счет овладения навыками мелкого ремонта и совмещения смежных профессий, а также повышение активности персонала организации в постоянных улучшениях процессов.

Если обратиться к истории, можно заметить, что в советский период на каждом предприятии были отделы, занимающиеся научной организацией труда, рассматривающие предложения работников по улучшению рабочих процессов с последующим их внедрением в производство. При переходе от плановой экономики к рыночной эта практика была утеряна. В наше время, чтобы добиться активности и инициативности от персонала, придется приложить максимум усилий. В первую очередь, активность персонала основывается на взаимопонимании и доверии с топ менеджментом компании, а также понятной системе мотивации, которая гарантирует вознаграждение за результаты работы.

В рамках Бережливого производства стоит рассмотреть вопрос утилизации отходов или их применение в технологиях замкнутого цикла. В рамках малого предприятия этот процесс организовать проще, чем в крупной компании.

Одной из ключевых проблем в Бережливом производстве являются потери при транспортировке. Поэтому в процессе обучения кадров необходимо уделить особое внимание логистике. Снижение транспортных затрат происходит за счет планирования маршрутов и рационального выбора транспортных средств. Для малого бизнеса скорее будет выгодно снятие транспортных средств с баланса и передача этих задач на аутсорсинг. Это сократит расходы на содержание и обслуживание транспорта, а также расходы на заработную плату.

1.2 ПРИНЦИПЫ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Чтобы внедрить бережливое производство, необходимо понимать принципы этой системы. Сами по себе они довольно просты, но их реализация требует от организации больших усилий.

Принципы бережливого производства:

1. Постоянно стремиться к сокращению бесполезных действий и общему совершенствованию. Использовать систему бережливого производства для систематического и регулярного поиска потерь и способов их устранения.

Только тогда можно добиться максимальной эффективности.

2. Определить критерии, которые с точки зрения потребителя формируют ценность товара. Далеко не все действия, выполняемые на предприятии, имеют значение для клиента. Поэтому, только когда организация узнает, что именно необходимо покупателю, она сможет определить, какие из производственных процессов помогают предоставить ему его ценности, а какие – нет.

3. Все действия должны исходить из интересов клиента. В идеале компания должна выпускать только тот товар и в таком количестве, который нужен конечному потребителю. Благодаря этому можно избежать ненужных потерь, лишних затрат и действий.

4. Установить, какие производственные действия являются обязательными, после чего сократить издержки. Для выявления потерь и оптимизации работы необходимо детально расписать каждое действие с момента принятия заказа до момента доставки товара покупателю. Это позволит определить способы улучшения бизнес-процессов.

5. Перестроить действия в производственной цепи таким образом, чтобы создать целостный рабочий поток. А саму деятельность выстроить так, чтобы исключались любые издержки (ожидания, простои и пр.) между операциями. Это может потребовать перепроектирования процессов или использования новых технологий. Главное, чтобы каждый процесс включал в себя лишь действия, добавляющие ценности конечному продукту, но не увеличивающие его цену.

Наиболее плодотворно внедрение бережливого производства пройдет, если применять приведенные выше принципы комплексно, а не по отдельности, тем самым обеспечить единство направления.

Выделяют три основных составляющих успешного внедрения бережливого производства:

– Оптимизация процессов. Разработка сквозных процессов с учетом потребностей клиента с целью исключения потерь, негибкости и непостоянства.

– Оперативное управление. Оценка и контроль эффективности на всех уровнях компании.

– Образ мышления и поведения сотрудников. Преобразования, обеспечивающие устойчивые изменения культуры работы, под руководством линейных руководителей.

При соблюдении трех приведенных условий внедрение бережливого производства пройдет максимально быстро и эффективно для компании.

Для успешного внедрения и функционирования используют следующие инструменты бережливого производства [ГОСТ Р 56407-2015, с. 3-5]:

1. Стандартизация работы – точное описание каждого действия, порядка и правил осуществления производственной деятельности, включая определение времени выполнения действий, последовательности операций и необходимого уровня запасов.

2. Организация рабочего пространства – совокупность шагов по организации и поддержанию порядка на рабочих местах, начиная от поиска источников беспорядка до внедрения системы постоянного совершенствования рабочего пространства: сортировка, самоорганизация, систематическая уборка, стандартизация, совершенствование.

3. Картирование потока создания ценности – метод, направленный на создание визуального образа информационных и материальных потоков, необходимых для выполнения заказа потребителя. Различают два вида карты: карта текущего состояния и карта будущего состояния.

4. Визуализация – расположение всех инструментов, деталей, производственных стадий и информации о результативности работы производственной системы таким образом, чтобы они были четко видимы, и чтобы каждый участник производственного процесса моментально мог оценить состояние системы.

5. Быстрая переналадка – метод направлен на сокращение времени переналадки оборудования за счет преобразования внутренних действий по переналадке во внешние.

6. Защита от непреднамеренных ошибок – предупреждение появления непреднамеренных ошибок и их оперативное устранение.

7. Канбан – информационная система, которая регулирует процессы снабжения материалами, производства и транспортирования продукции в нужном количестве и в нужное время на каждой производственной операции.

8. Всеобщее обслуживание оборудования – система обслуживания оборудования, направленная на повышение эффективности его использования за счет предупреждения и устранения потерь на протяжении всего жизненного цикла оборудования. Всеобщее обслуживание оборудования предполагает вовлечение всех работников в деятельность по предупреждению и устранению потерь, связанных с оборудованием.

Каждый из представленных методов реализует определенные принципы бережливого производства [ГОСТ Р 56407-2015, с. 4-6]:

1. Стандартизация работы:

- ориентация на создание ценности для потребителя;
- организация потока создания ценности для потребителя;
- постоянное улучшение;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- приоритетное обеспечение безопасности;
- построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку;
- встроенное качество;
- принятие решений, основанных на фактах;
- соблюдение стандартов.

2. Организация рабочего пространства:

- постоянное улучшение;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- приоритетное обеспечение безопасности;

- построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку;
- встроенное качество;
- соблюдение стандартов.

3. Картирование потока создания ценности:

- ориентация на создание ценности для потребителя;
- организация потока создания ценности для потребителя;
- постоянное улучшение;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность.

4. Визуализация:

- стратегическая направленность;
- ориентация на создание ценности для потребителя;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- приоритетное обеспечение безопасности;
- построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку;
- принятие решений, основанных на фактах.

5. Быстрая переналадка:

- ориентация на создание ценности для потребителя;
- организация потока создания ценности для потребителя;
- постоянное улучшение;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- приоритетное обеспечение безопасности;
- построение корпоративной культуры на основе уважения к человеку;
- встроенное качество;
- соблюдение стандартов.

6. Защита от непреднамеренных ошибок:

- сокращение потерь;

- приоритетное обеспечение безопасности;
- встроенное качество.

7. Канбан:

- организация потока создания ценности;
- вытягивание;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- встроенное качество;
- установление долговременных отношений с поставщиками.

8. Всеобщее обслуживание оборудования:

- ориентация на создание ценности для потребителя;
- постоянное улучшение;
- сокращение потерь;
- визуализация и прозрачность;
- приоритетное обеспечение безопасности;
- встроенное качество;
- принятие решений, основанных на фактах;
- соблюдение стандартов.

Из приведенных методов бережливого производства картирование потока создания ценности наиболее ориентирован на клиента. Цель метода заключается в построении цепочки процессов, создающих ценность для клиента.

В качестве инструмента изучения подпроцессов в картировании потока создания ценности используется хронометраж. Хронометраж – способ изучения временных затрат путем замеров и фиксации продолжительности действий, подлежащих выполнению.

При его ведении необходимо выполнять следующие правила:

1. Наблюдатель должен быть достаточно квалифицированным, чтобы уметь разделить и описать процесс. Он также должен владеть техникой

хронометража и в случае необходимости уметь оценить степень результативности.

2. Наблюдатель должен располагаться таким образом, чтобы оказывать как можно меньшее воздействие на наблюдаемого работника и как можно меньше мешать ему; с другой стороны, он должен иметь возможность хорошего обзора всего рабочего процесса.

3. В целях обеспечения непрерывности проведения хронометража, следует, по возможности, избегать дискуссий с теми лицами, за которыми ведется наблюдение, а также с третьими лицами.

4. Следует соблюдать условия коллективного договора, а в случае необходимости, и регламент предприятия в отношении информирования руководства и других производственных служб о проведении хронометража.

5. Хронометраж нельзя проводить без ведома наблюдаемого работника. Поэтому работников, над которыми будет проводиться наблюдение, необходимо перед их началом поставить в известность относительно цели исследования.

6. Лист хронометража является документом, поэтому в нем не должно быть исправлений; записи должны выполняться с помощью техники, не допускающей исправлений.

7. Должно обеспечиваться соблюдение требований по технике безопасности.

Картирование потока используется для наглядного представления потока создания ценности, его характеристик с целью поиска и сокращения потерь, и улучшения потока с точки зрения сокращения всех видов потерь и удовлетворения требований потребителя.

Этапы картирования потока создания ценности:

1. Построить карту текущего состояния потока создания ценности.

– выбор продукции/услуги;

– определение потребителя выбранной продукции/услуги и его требований;

- определение основных производственных процессов и их основных параметров;

- определение поставщиков сырья, материалов, комплектующих, необходимых для создания продукции/услуг, а также основных параметров поставки, характеризующих поставщика.

2. Проанализировать текущий поток создания ценности, найти существующие потери в процессах и при их взаимодействии;

3. Разработать карту будущего состояния потока создания ценности;

4. Определить мероприятия для перехода к будущему состоянию потока создания ценности.

Составление карты потока создания ценности дает компании определенные возможности:

- представление потока создания ценности и его характеристик на одной карте;

- визуализация потерь и их источников;

- проведение всестороннего анализа потока создания ценности.

В числе рисков данного метода только сложность в организации сбора достоверных данных о состоянии потока создания ценности.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

2.1. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Малый и средний бизнес – одна из важных составляющих рыночной экономики России и других стран. Его успешное функционирование гарантирует экономике повышение результативности и гармоничности экономики. Развитие малого предпринимательства создает условия для здоровой конкуренции и организует новые рабочие места, что является ключом к решению многих экономических и социальных проблем.

Большинство малых предприятий сталкиваются с трудностями при внедрении Бережливого производства даже после обучения сотрудников. Это связано со следующими причинами:

1. Малые предприятия ограничены в ресурсах, а внедрение Бережливого производства требует затрат. Руководство не всегда готово платить за пилотные проекты.

2. Избавление от потерь происходит посредством пересмотра бизнес-процесса, его оптимизации. В связи с этим появляется ряд проблем. На малых предприятиях многие бизнес-процессы не стандартизированы, организационная структура несовершенна, а сотрудники совмещают по несколько должностей, при этом обязанности не отражены в должностных инструкциях, а полномочия не разграничены.

3. Принципы Бережливого производства больше подходят для регулярного спроса, а на предприятиях малого бизнеса он чаще всего нестабильный. Для стабилизации спроса малым предприятиям рекомендуется развивать дилерскую сеть в регионах страны и проводить договорную кампанию заблаговременно до окончания календарного года, используя систему пролонгации договорных обязательств.

4. Информационное обеспечение, которое поддерживает непрерывность потоков и их эффективность, не всегда налажено. В компаниях, внедряющих

Бережливое производство, необходим непрерывный, организованный учет всех процессов и мгновенное информирование персонала об изменениях. Хорошая осведомленность персонала повышает лояльность к изменениям.

При всей логичности Бережливого производства («найди потерю и устрани её») попытки его внедрения в полном объеме чаще всего терпят неудачу на предприятиях малого бизнеса в России, поскольку акцент делается на овладение несколькими практическими инструментами, а трансформации компании при этом не происходит.

На примере компании Toyota были выявлены составляющие, которые необходимо сформировать в новой корпоративной культуре для полноценного внедрения Бережливого производства:

- способность создавать системы «обнаружения» операционных проблем и решать их в момент и в месте их появления;
- способность обмениваться знаниями, полученными в ходе решения проблем, в масштабе всей компании, а также развивать у сотрудников умения и навыки быстрой реакции;
- признание того, что менеджеры не знают всех ответов на все вопросы, и одновременное поощрение поиска решения и передача соответствующих полномочий.

Помимо проблем при внедрении Бережливого производства на малых предприятиях есть и преимущества перед крупными компаниями:

1. Любое новшество легче внедрить на маленьком предприятии, чем на крупном. Меньше штат сотрудников, меньше бизнес-процессов – меньше работы по внедрению.
2. Если отойти от количества бизнес-процессов, то сложность их тоже отличается. Малое предприятие в силу своего масштаба не может организовать сложные процессы, как на крупном предприятии, поэтому внедрить в них Бережливое производство будет легче.
3. Наилучшая восприимчивость кадров к изменениям, в силу компетентности в разных сферах производства. Как упоминалось ранее, на

малом предприятии часто смешиваются обязанности и совмещается несколько должностей в одном сотруднике. Небольшая команда единомышленников более склонна к принятию изменений, чем большой незаинтересованный коллектив.

4. На малом предприятии хорошо просматривается вклад каждого сотрудника в развитие компании, поэтому организовать систему мотивации будет легче.

Что касается особенностей внедрения бережливого производства на рынке доставки суши, как и любой другой еды: рынок перенасыщен предложением. В каждом городе в изобилии заведений, занимающихся доставкой блюд различных кухонь мира и различных ценовых категорий. Поэтому для того, чтобы привлечь клиента, нужна активная и качественная реклама, а для того, чтобы его удержать, необходимо превосходить конкурентов в качестве товара и уровне сервиса.

Одна из важных операционных проблем, которая связана с непосредственным контактом с клиентом, это высокие колебания спроса, при которых периоды спада деловой активности чередуются с периодами наплыва клиентов.

При предсказуемой динамике спроса можно повысить производительность за счет изменения численности обслуживающего персонала. Таким образом, в пиковый период можно привлечь больше работников для выполнения тех или иных операций. Также стоит применять теорию очередей, которая позволяет вычислить влияние различных факторов на незавершенное производство (а, следовательно, на время выполнения заказа).

Можно сделать вывод, что для ускорения процессов при бережливом производстве нужно избавиться от всех временных потерь, то есть от всего, что замедляет процесс.

Но прежде всего, необходимо провести сегментацию рынка и выявить ключевые группы клиентов, с которыми необходимо работать.

Цикл развития взаимоотношений компании с клиентами включает 5 стадий:

1. Привлечение. Клиент первый раз узнает о товаре компании. Компания вкладывает ресурсы в поиск и привлечение клиентов, не зарабатывая на этом.

2. Заинтересованность. Проявление интереса клиентом к предлагаемым товарам любым доступным способом.

3. Оценка. Оценка клиентом необходимости приобретения товара, стоимости, желания взаимодействовать именно с этой компанией. На данном этапе должно пройти время, чтобы клиент из потенциального стал реальным.

4. Покупка. Непосредственное приобретение товара, совершение сделки на определенных условиях. Клиенты на данной стадии являются развивающимися – они сделали пока только один заказ. Если выбор будет сделан в правильную сторону, клиент станет постоянным, а если нет – уйдет к конкурентам.

5. Лояльность. Составление впечатления клиента о купленном товаре или услуге, уровне обслуживания, и тем самым достижение лояльности с целью повторного обращения клиента в компанию. На данной стадии у клиентов есть желание продолжить работу с компанией.

Не всех клиентов удастся сохранить до состояния лояльности, поэтому можно выделить следующие группы клиентов по статусу:

– Потенциальные: безучастные (отсутствует потребность), заинтересованные во взаимодействии и существующие клиенты конкурентов.

– Существующие: разовые и постоянные.

– Бывшие: неудовлетворенные, перешедшие к конкурентам. И не нуждающиеся в товаре компании.

Для каждой категории клиентов должен быть индивидуальный подход в работе (таблица 2.1):

Способы взаимодействия с разными группами клиентов

Категория клиента	Общая цель	Задачи взаимодействия
Потенциальный	Привлечение	Анализ потребностей, анализ причин отказа, формирование потребности, вовлечение в процесс потребления.
Существующий	Удержание	Изучение требований клиента и его поведения, разрешение возникающих проблем и вопросов, анализ жалоб, оценка удовлетворенности, увеличение объема продаж, формирование лояльности.
Бывший	Возвращение	Выявление и анализ причин ухода, восстановление спроса, маркетинг возвращения.

Источник: составлено автором

Необходимо установить стратегического потребителя рынка общественного питания, а конкретно – суши. Стратегический потребитель – потребитель, который обладает максимальным потенциалом потребления товаров или услуг в долгосрочной перспективе.

Ситуации, в которых люди заказывают роллы, делятся на две группы. Либо покупка запланирована и приурочена к какому-либо празднику, либо покупка спонтанная, спровоцированная чувством голода и ограниченностью во времени на приготовление еды.

Для выяснения ключевых клиентов необходимо изучить целевую аудиторию компании, профили существующих клиентов и разработать профиль клиента, которого компания хочет привлечь.

Если анализировать рынок B2C, то ключевыми стоит выделить группу постоянных клиентов, которые регулярно совершают заказы на протяжении долгого времени. Преимущество этих клиентов не только в стабильной прибыли, но и в рекомендациях. Социальные сети, интернет, радио и другие информационные площадки перенасыщены рекламой, поэтому личные рекомендации в настоящее время являются эффективным инструментом продвижения. Данная группа людей выступает в роли имиджмейкеров, которые советуют компанию своим друзьям и знакомым, основываясь на личные

предпочтения.

В качестве критериев отбора необходимо использовать:

- частота заказов;
- общее количество заказов;
- средний чек.

На рынке общепита этой группа складывается из нескольких профилей потребителя:

1. Женщины 23-35 лет, одинокие, считающие трату времени на приготовление еды не рациональной.

2. Семейные пары 25-40 лет, которые заказывают еду 1-2 раза в месяц, чтобы устроить семейный отдых.

3. Студенты 18-25 лет, заказывающие еду на праздники.

На рынке B2B для заведений общественного питания стоит рассмотреть возможность сотрудничества с досуговыми заведениями (кальянные, бары), которые не имеют собственной кухни. Так как сфера развлечений и отдыха сейчас достаточно популярна, сотрудничество с ней имеет большой потенциал потребления.

При помощи опроса в социальных сетях, в котором приняли участие 207 человек, были выявлены приоритетные факторы выбора компании при оформлении доставки еды на дом (рисунок 2.1)

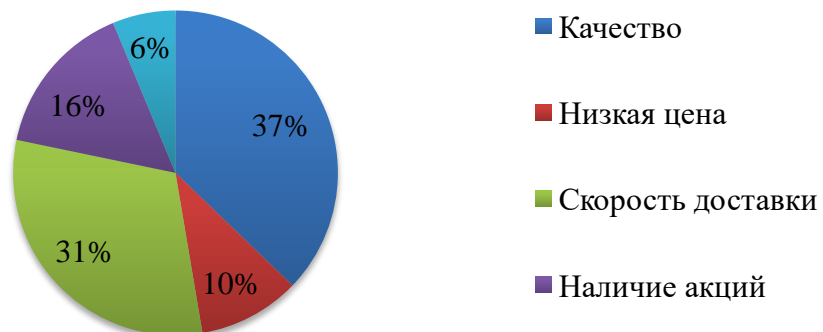


Рис. 2.1. Приоритетные факторы выбора службы доставки

Источник: составлено автором

На графике видно, что качество и скорость доставки имеют наибольшую значимость для клиентов. Качество продукции можно гарантировать сотрудничеством с надежными поставщиками, хранением продуктов, согласно регламентированным нормам, а также высокой квалификацией поваров. Что касается времени доставки, что достичь высоких показателей возможно только при оптимизации всех процессов. Процесс доставки еды в городе Тюмень в среднем занимает 1-2 часа (общая статистика по городу). Именно поэтому основной особенностью работы доставки являются очень короткие по длительности бизнес-процессы. Чтобы добиться высокой скорости исполнения заказов и сократить общую длительность доставки, необходимо проработать весь процесс доставки, который делится на несколько коротких процессов. Только сократив каждый процесс до минимума можно добиться общего сокращения времени доставки. Самым действенным методом избавления от потерь является бережливое производство. С помощью инструментов бережливого производства можно оптимизировать любой процесс, выявить в нем потери и избавиться от них.

2.2. ОТБОР ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

Ключевые клиенты привлекательны как для руководства компании, так и для менеджера, который с ними работает. Работа с этой группой требует меньших трудозатрат, бюджета на рекламу и продвижения товара. В основе взаимодействия с ними находится доверие и человеческий фактор. С ключевыми клиентами легче планировать объемы продаж и будущие сделки.

Помимо положительных аспектов работа с ключевыми клиентами несет и некоторые сложности. Не стоит забывать про конкурентов, которые могут постараться переманить клиента в свою компанию. Не стоит забывать про конкурентную борьбу. Также для наилучшего эффекта стоит наладить доверительные отношения со всеми отделами компании ключевого клиента,

чтобы укрепить связи. Особое внимание следует уделить выбору менеджера, который будет заниматься взаимодействием с ключевыми клиентами, так как он – лицо компании, воплощение корпоративной клиентской политики и корпоративного духа. Менеджер должен быть не только хорошим продавцом, но и обладать высокими компетенциями в рыночной нише, разбираться в деятельности фирмы и конкурентной политике, знать подробности работы компании клиента, понимать его потребности и чувствовать существующие проблемы, чтобы работать на опережение. Отличной возможностью укрепить отношения между компанией и ключевым клиентом будет назначение менеджера, обладающего компетенциями в отрасли, который сможет дать профессиональный совет или информацию своему клиенту.

Чтобы максимально расположить к себе клиента и сохранить на долгосрочный период, необходимо выяснить его потребности и ожидания от сотрудничества, возможно, прошлый опыт, если он есть. Для этого в ходе беседы необходимо получить ответы на следующие вопросы:

1. Какие критерии в доставке еды для Вас играют ключевую роль?
2. Какое время доставки допустимо для Вас?

Осознавая, что большое количество конкурентов в городе привлекают клиентов высоким качеством продукции, а скорость доставки у многих остается нестабильной и часто превышает 1,5 часа, то мощным конкурентным преимуществом будет быстрая доставка.

Чтобы сократить время доставки необходимо воспользоваться методами бережливого производства и оптимизировать процесс, избавиться от потерь.

Джеймс Вумек предложил следующий алгоритм внедрения бережливого производства в условиях современного рынка [Вумек, Джонс, с. 498]:

– Поиск проводника перемен - лидера, способного на себя взять всю ответственность за внедрение перемен.

– Получение необходимых знаний в области управления бережливым производством, при этом особое внимание следует уделить оценки степени надежности источника таких знаний.

– Поиск или организация кризиса, который стал бы благоприятным мотивом введения в конкретной организации системы бережливого производства.

– Стратегические вопросы следует на время отодвинуть на второй план, поскольку первостепенным является устранение всевозможных потерь.

– Создание карты всех потоков формирования ценностей, начиная от текущего состояния системы и заканчивая будущим состоянием после ввода принципов бережливого производства.

– Оперативное начало работы по главным производственным направлениям с условием доступности всей информации каждому сотруднику.

– Стремление к немедленному получению результата.

– Осуществление непрерывных улучшений, начиная с перехода от процесса создания ценностей в цехе к административному процессу.

Этапы внедрения бережливого производства по Д. Хоббсу [Хоббс, с. 274]:

1. Инициализация проекта. На данном этапе формулируется видение стратегии будущего предприятия, определяется состав и численность команды, проводится обучение участников. Исходя из составленного плана действий, распределяются полномочия между членами команды и начинается сбор информации, которая необходима для внедрения бережливого производства.

2. Осмысление продукции, процессов и ресурсов. Целью данного этапа является документирование всех производственных процессов. Определяется выработка процессов, учитывая вариативность, повторную обработку и отходы. С учетом общности процессов устанавливается перечень продукции, документируются точки пополнения и потребления компонентов системы бережливого производства. Кроме того, важно определить цепочку вытягивания и время пополнения.

3. Проведение окончательной проверки. На данном этапе проводятся процедуры по завершению всех действий в части сбора информации. При этом

важно достижение компромисса и утверждение топ-менеджментом решений по продукции, объему и рабочему времени бережливой линии. Завершается документирование всех задач, процессов и отдельных параметров производственной производительности, окончательно выбираются компоненты производственной системы и устанавливается последовательность вытягивания целевой зоны.

4. Планирование производственных мощностей. Целью данного проекта является создание точного макета бережливой производственной мощности на основании рассчитанного объема ресурсов. Иными словами, здесь завершается разработка подробного плана внедрения и реализации системы бережливого производства, определяются требования к системе обучения операторов, разрабатывается план производственной мощности и исходная стратегия бережливой линии.

5. Запуск линии в эксплуатацию. Чтобы ввести бережливую линию в промышленную эксплуатацию необходимо проверить баланс временного такта и способности операторов к переключению, проверить правильность распределения каждой задачи по рабочим местам и степень эргономичности планировки. Кроме того, важно проконтролировать то, чтобы сотрудники прошли все стадии необходимого обучения. Разрабатывается план для последовательного сокращения объема запасов незавершенного производства и обеспечивается внедрение механизмов совершенствования процессов на постоянной основе.

6. Этап усвоение. Целью завершающего этапа является проверка работы линии и оценка ее соответствия принципам бережливого производства. Здесь определяются отклонения и разрабатывается корректирующая стратегия, пересматривается распределение должностных обязанностей, модифицируется стратегия и процедуры улучшения производственного управления. [Агарков, с. 339]

В рассматриваемом предприятии внедрение инструментов будет производиться по алгоритму Джеймса Вумека, так как его алгоритм подробно

раскрывает каждый этап внедрения и более прост для понимания не профессионалов, а начинающих менеджеров в сфере бережливого производства.

На основе представленных инструментов и алгоритмов внедрения Бережливого производства был разработан алгоритм внедрения бережливого производства в службы доставки еды:

1. Назначение ответственного лица по внедрению инструментов бережливого производства в компании.

2. Изучение ответственным лицом литературы по бережливому производству, обучение.

3. Выделить проблему. Кризис в компании уже существует: слабые позиции по времени доставки среди конкурентов, а также частые ошибки администраторов, вызванные отсутствием четкого регламента действий, которые приводят к потоку негативных отзывов, ухудшению имиджа компании и оттоку клиентов. При рассмотрении полного цикла производства заказа от приема до передачи клиенту подробное описание действий кухни отражены не будут, так как показатели времени приготовления заказа высокие и не являются приоритетными в процессе изучения. Данный показатель обязательно будет рассмотрен компанией после избавления от очевидных потерь, которые негативно сказываются на работе компании.

4. Составить карту потока текущего состояния полного цикла заказа, зафиксировать хронометраж, минуя подробности кухни, для фиксации изначального процесса с целью отслеживания динамики временных показателей и эффективности внедрения инструментов бережливого производства.

5. Определить действия, которые не приносят ценности конечному продукту, избавиться от них.

6. Разработать карту желаемого потока создания ценности процесса производства заказа, минуя подробности приготовления на кухне. Для начала нужно устранить потери в работе администраторов, так как они несут

негативные последствия для компании.

7. Определить действия, которые создают ценность, и изучить возможности сокращения затрачиваемого на них времени.

8. Внедрить все изменения в бизнес-процесс.

9. Составить обновленный хронометраж с учетом бережливых изменений, отследить динамику.

10. Продолжить изучение процессов и поиск возможных путей совершенствования.

На рисунке 2.2 представлен стандартный поток создания ценности (шаблон) в службах доставки еды. Для каждой компании он будет изменяться в зависимости от особенностей процессов и подпроцессов. Обработка заказов построена по принципу вытягивающего производства, поэтому процесс начинается с привлечения клиента и оформления заказа и заканчивается передачей заказа клиенту. В карте идеального потока создания ценности между процессами и в них нет простоев и других потерь. При изменении группы ключевых клиентов поток создания ценности не изменится, так как не является фактором определяющим процесс.

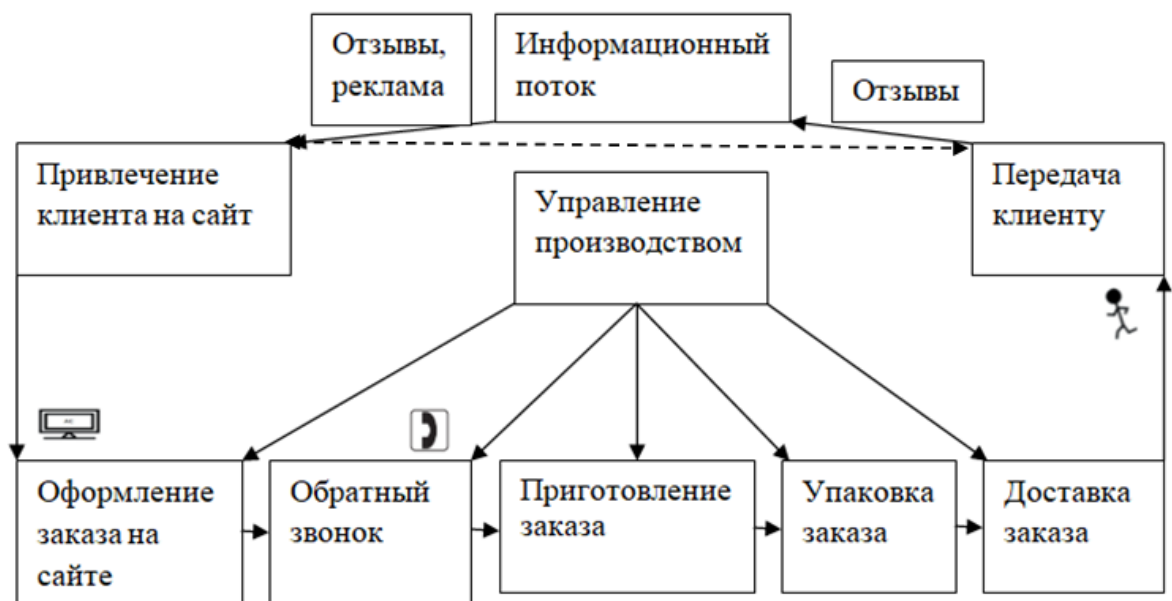


Рис. 2.2. Образец карты потока создания ценности для ресторана доставки

Источник: составлено автором

В результате применения всех базовых принципов метода бережливого

производства компании могут добиться существенного снижения издержек.

Итог внедрения этого метода позволяет компании:

- предложить потребителю нужный ему продукт;
- сократить сроки выполнения заказа;
- повысить объемы продаж за счет большего удовлетворения потребностей клиента.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ЦЕЛЯХ УЛУЧШЕНИЯ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

3.1. АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

В исследуемом радиусе 1 км. находится 5 конкурентов: пиццерия «Челентано», сеть ресторанов доставки «Суши мастер», кафе «Суши-рай», служба доставки «Salmon» и ресторан доставки «Чилли-Вилли».

Среди выявленных конкурентов был проведен конкурентный анализ.

Для определения конкурентной позиции исследуемого предприятия был проведен сравнительный анализ ключевых факторов конкурентоспособности служб доставки роллов в городе Тюмень, который приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Сравнительный анализ ключевых факторов конкурентоспособности

	Царица роллов	Чилли Вилли	Суши мастер	Челентано	Суши-рай	Salmon
Цена	3	2	3	3	3	3
Система лояльности	3	3	2	2	0	1
Активность соц. сетей	3	3	3	1	1	2
Рейтинг заведения в онлайн платформах	3	2	3	3	3	1
Скорость доставки	2	1	2	1	1	0
График работы	3	0	3	0	0	0
Сумма	17	11	16	10	8	7

Источник: составлено автором

Форма оценивания критериев:

1. Стоимость

В таблице 3.2 приведен диапазон цен (самая низкая и самая высокая) и рассчитана средняя стоимость одного ролла в каждой из компаний посредством вычисления среднего арифметического значения.

Сравнительный анализ стоимость роллов (1 позиция)

Компания	Самая низкая цена, руб.	Самая высокая цена, руб.	Средняя цена, руб.
Царицароллов	175	420	297,5
Чилли Вилли	180	490	335
Челентано	175	350	262,5
Суши-рай	159	399	279
Суши мастер	139	399	269
Salmon	100	479	289,5

Источник: составлено автором

Цены в таблице указаны в рублях, а значения взяты с официальных сайтов компаний.

3 балла – средняя цена до 300 руб.

2 балла – средняя цена выше 300 руб.

1 балл – средняя цена выше 400 руб.

Т.к. качество и сроки доставки приблизительно одинаковые.

2. Система лояльности

Рассматривались акции и предложения на сайте, такие как: скидка на самовывоз, подарок на День рождения, бонусные баллы за покупку, подарок при заказе от определенной суммы и др.

3 балла – подарок на День рождения, скидка на самовывоз, подарок от суммы.

2 балла – 2 акции из выше приведенных.

1 балл – одна акция из выше приведенных.

3. Активность соц. сетей

Анализировалось время и количество публикаций за последнюю неделю.

3 балла – публикации постов в группу ВКонтакте и Инстаграм 2-3 раза в неделю и ежедневные публикации историй в Инстаграм.

2 балла – публикации постов в группу ВКонтакте и Инстаграм 1 раз в неделю и публикация историй в Инстаграм 2-3 раза в неделю.

1 балл – отсутствие публикаций вообще или публикация реже, чем раз в неделю.

4. Рейтинг заведения в онлайн платформах (2ГИС, Яндекс, Google, Flamp), обобщенные данные представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Сравнительный анализ рейтинга компаний на онлайн платформах

	2ГИС	Flamp	Средняя оценка
Царицароллов	4,2	3,8	4
Чилли Вилли	3,8	3,3	3,55
Челентано	4,3	4,7	4,5
Суши-рай	5	-	5
Суши мастер	3,8	4,3	4,05
Salmon	2,9	1,3	2,1

Источник: составлено автором

3 балла – рейтинг 4-5;

2 балла – рейтинг 3-4;

1 балл – рейтинг 0-3.

5. Скорость доставки

Оценивалась посредством контрольной закупки. В каждом из заведений был оформлен заказ одинакового содержания (3 ролла Филадельфия) с доставкой в дом, в котором находится заведение, чтобы отследить скорость доставки в обстоятельствах, максимально приближенных к работе компании «Царица роллов» с ключевыми клиентами. Время доставки зафиксировано в таблице 3.4.

Статистика времени доставки заказа

Компания	Время доставки, мин.
Царицароллов	38
Чилли Вилли	47
Челентано	49
Суши-рай	52
Суши мастер	35
Salmon	69

Источник: составлено автором

3 балла – до 30 минут;

2 балла – 30-45 минут;

1 балл – 45-60 минут;

0 баллов – больше 60 минут.

6. График работы

Царица роллов: 9.00-03.00;

Чилли вили 10.00-00.00;

Челентано 09.00-22.00;

Суши-рай 11.00-22.00;

Суши мастер 11.00-02.00;

Бранч 11.00-23.00.

3 балла – работает до 2:00;

0 баллов – не работает до 2:00.

Из анализа конкурентных преимуществ можно сделать вывод, что основным конкурентом компании «Царица роллов» является «Суши мастер», но так как это федеральная сеть, они не заинтересованы подключать локальное сотрудничество с досуговыми заведениями.

Основным понятием при внедрении бережливого производства является ценность. Чаще всего производитель, определяя ценность своего продукта, совершает ошибку и не обращается к мнению потребителей.

Анализируя время доставки среди всех рассмотренных компаний, можно сделать вывод, что скорость доставки – конкурентное преимущество, которое стоит развивать, так как опрос клиентов и беседа с действующим ключевым клиентом подтвердили важность данного фактора, а конкуренты значительно отстают по данному аспекту.

При расширении компании и открытии других филиалов необходимо помнить о перенасыщенности рынка общепита в городе.

Всего заведений общественного питания в городе Тюмень – 1096. В 453 функционирует доставка днем, из них в ночное время 00:00-03:00 работает 35 заведений. В таблице рассмотрены прямые и косвенные конкуренты в сфере доставки еды, основные направления доставки в городе: пицца, бургеры и роллы. Классификация производилась по административным округам и времени работы заведения. Все данные в таблице 3.5 приведены на основе действующей статистики 2ГИС.

Таблица 3.5

Количественный анализ рынка фастфуда в г. Тюмень

	Пицца		Бургеры		Роллы	
	День	Ночь	День	Ночь	День	Ночь
Восточный	49	4	20	2	43	3
Калининский	51	5	18	2	36	1
Ленинский	48	3	17	3	30	2
Центральный	63	2	33	5	45	3
Всего	211	14	88	12	154	9

Источник: составлено автором

Из таблицы можно сделать вывод, что лидером по количеству заведений является пицца, затем роллы и на последнем месте бургеры. В ночное время работает крайне низкое число заведений, особенно по продаже роллов.

Исследование рынка показало, что в городе большое число сильных конкурентов. Чтобы быть на шаг впереди необходимо тщательно изучить

потребности потребителей, их предпочтения и приоритеты и развиваться согласно их ценностям.

Для компании «Царица роллов» были выделены 2 профиля клиентов: ключевой на рынке B2B и ключевой на рынке B2C.

Критерии отбора ключевого клиента для рынка B2C:

- история от 10 заказов в компании;
- частота заказов: от 2 в месяц;
- средний чек: 1000 рублей и больше;

Критерии отбора на рынке B2B:

- расположение в радиусе 1 км.;
- постоянный поток клиентов, который обеспечит потенциал потребления;
- устойчивое и стабильное финансовое положение.

Для привлечения новых клиентов на рынке B2C используется продвижение в социальных сетях, таргетированная реклама, ретаргетинг и SEO-продвижение. Благодаря базе постоянных клиентов, которые рекомендуют компанию своим друзьям и знакомым, стабильно компания получает новых лояльных клиентов.

Существующая схема привлечения ключевого клиента на рынке B2B (рисунок 3.1):

- предложение компанией своих услуг потенциальному ключевому клиенту посредством телефонного звонка. Это позволит выяснить наличие в заведении кухни, их заинтересованность в предложении, а также обдумать предложение до личной встречи;

- если в заведении нет собственной кухни, назначается встреча;
- на встречу приезжает менеджер, знакомит клиента с предложением, в котором обязательно отражает выгоду для компании и для клиента, а также условия сотрудничества;

- клиент либо сразу говорит свое решение, либо берет время на

размышления;

– как только клиент дает согласие на сотрудничество, компания начинает подготовку к совместной работе.



Рис. 3.1. Схема привлечения клиента на рынке B2B

Источник: составлено автором

На данный момент у компании один ключевой клиент на рынке B2B – бар паровых коктейлей «Аладдин», находящийся на расстоянии 30 метров от компании. Близкое расположение гарантирует быструю доставку и максимальную свежесть роллов.

Условия сотрудничества с ключевыми клиентами:

- сотрудничество только с одной компанией по доставке еды (со стороны клиента);
- размещение меню на всех посадочных местах в зале;
- доставка позиций меню только под заказ (вытягивающее производство);
- ключевой клиент приобретает товар компании по общеустановленным ценам, без дополнительных скидок, но получает прибыль 15% за счет добавленной стоимости, которая включена в конечную стоимость товара в меню, предоставленное ключевому клиенту для размещения;
- расчет за доставленный товар конечный клиент производит с ключевым клиентом;
- 2 раза в месяц компания выставляет счет ключевому клиенту на оплату реализованного товара.

Ключевой клиент на рынке B2B выступает в качестве посредника между компанией по производству суши и своими клиентами. Процесс оказания услуги ключевому клиенту на рынке B2B (рисунок 3.2):

- 1) ключевому клиенту поступает заказ от посетителя заведения, который принимает официант;
- 2) официант оформляет заказ на официальном сайте компании (sushirolla.ru);
- 3) компания готовит заказ;
- 4) курьер доставляет заказ ключевому клиенту;
- 5) ключевой клиент передает полученный заказ конечному покупателю и получает оплату;
- 6) 2 раза в месяц (1 и 15 числа) компания выставляет счет за проданный товар, а ключевой клиент, в свою очередь, его оплачивает.

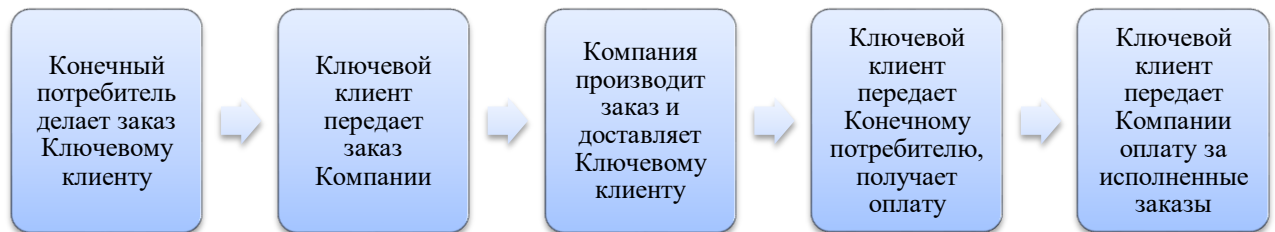


Рис. 3.2. Схема работы с клиентом B2B

Источник: составлено автором

Карта текущего состояния потока создания ценности для ключевого клиента на рынке B2B представлена на рисунке 3.3. Для клиентов рынка B2B схема приема и отработки заказа облегчена – прием заказов осуществляется через мессенджер, обратный звонок с подтверждением заказа не производится. А также для ключевых клиентов рынка B2B не ведется реклама. Привлечение происходит только в индивидуальном порядке.

Красным обозначено время простоя заказа – очевидные потери.

Подробный анализ подпроцессов приведен в хронометраже в таблице 3.6 и 3.7.

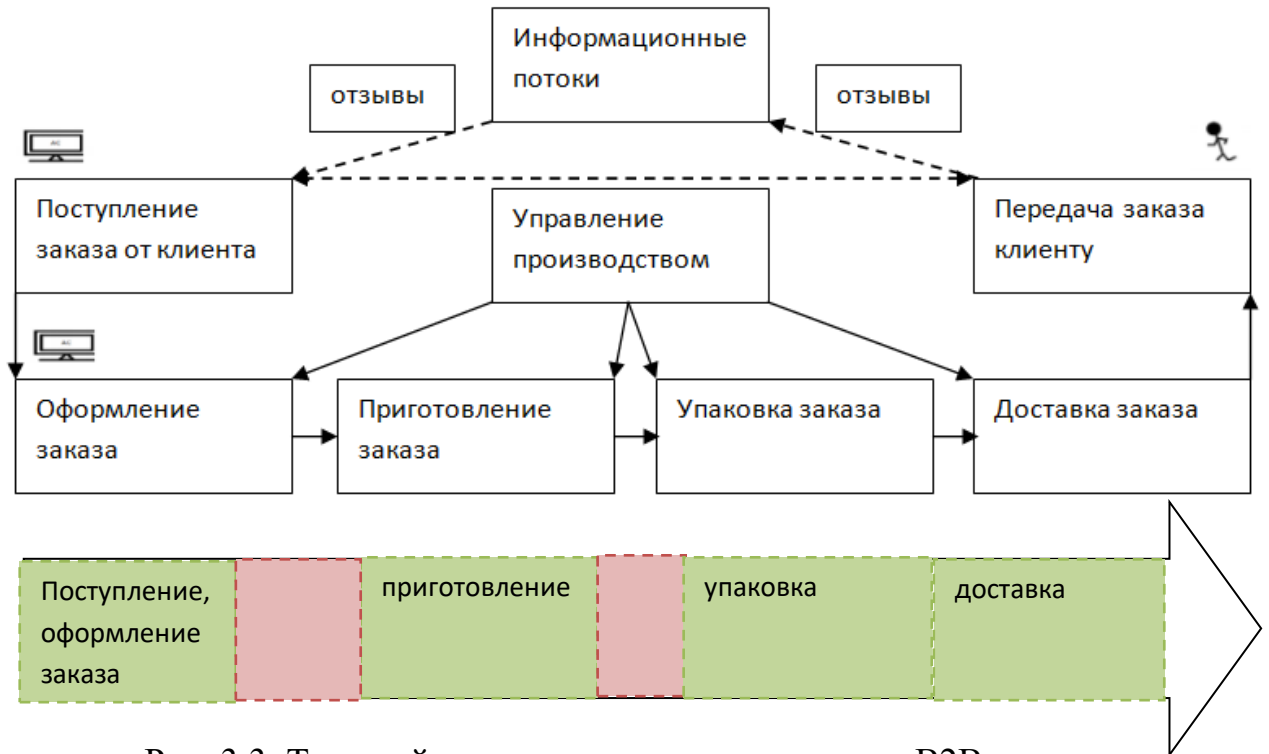


Рис. 3.3. Текущий поток создания ценности для B2B клиента

Таблица 3.6

Хронометраж процесса приема заказа от ключевого клиента (B2B) в службе доставки «Царица роллов»:

Время общее	Время индивид.	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Поступление уведомления о заказе на компьютер компании			
01:02	01:02	Подойти к компьютеру	Если ввести ставку второго администратора, который будет заниматься только приемом заказов и телефонными разговорами с клиентами, то этих потерь можно избежать	+	81,6
01:04	00:02	Сформировать чек на компьютере			
01:08	00:04	Распечатать чек	Установить принтер, на котором будут выходить чеки сразу поварам, что поможет устранить лишние движения администратора.	+	5,2
01:14	00:06	Дойти до кухни		+	7,9
01:16	00:02	Повесить чек на доску		+	2,6
Итого потерь:				74 сек.	97 %

Как показывает хронометраж, 97% процесса приема заказа составляют потери. Данный процесс необходимо оптимизировать, чтобы избавиться от существующих потерь.

Таблица 3.7

Хронометраж процесса упаковки заказа

Время основное	Время индивидуальное	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Передача заказа поваром из кухни			
03:35	03:35	Подойти к стойке	Заказ долго простаивал, пока администратор был занят приемом нового заказа	Ожидание	79,3
03:37	00:02	Ознакомиться с чеком			
03:42	00:05	Открыть боксы и проверить содержимое			
03:44	00:02	Взять пакет			
03:51	00:07	Поставить боксы в пакет			
03:52	00:01	Положить имбирь			
03:53	00:01	Положить васаби			
03:56	00:03	Положить соус			
03:58	00:02	Положить палочки			
04:00	00:02	Завязать пакет			
04:02	00:02	Подойти к компьютеру			
04:03	00:01	Открыть программу			
04:04	00:01	Сформировать чек			
04:08	00:04	Напечатать чек			
04:10	00:02	Подойти к стойке			
04:11	00:01	Взять степлер			
04:13	00:02	Прикрепить чек к пакету			
04:14	00:01	Позвать курьера			
04:31	00:17	Отдать пакет			
Итого потерь				3:35	79,3%

Источник: составлено автором

Процесс упаковки заказа происходит аналогично для всех клиентов (и ключевых, и не ключевых). Поэтому потери и задержки в процессе влияют на общий имидж компании.

Карта текущего состояния потока создания ценности В2С представлена на рисунке 3.4.

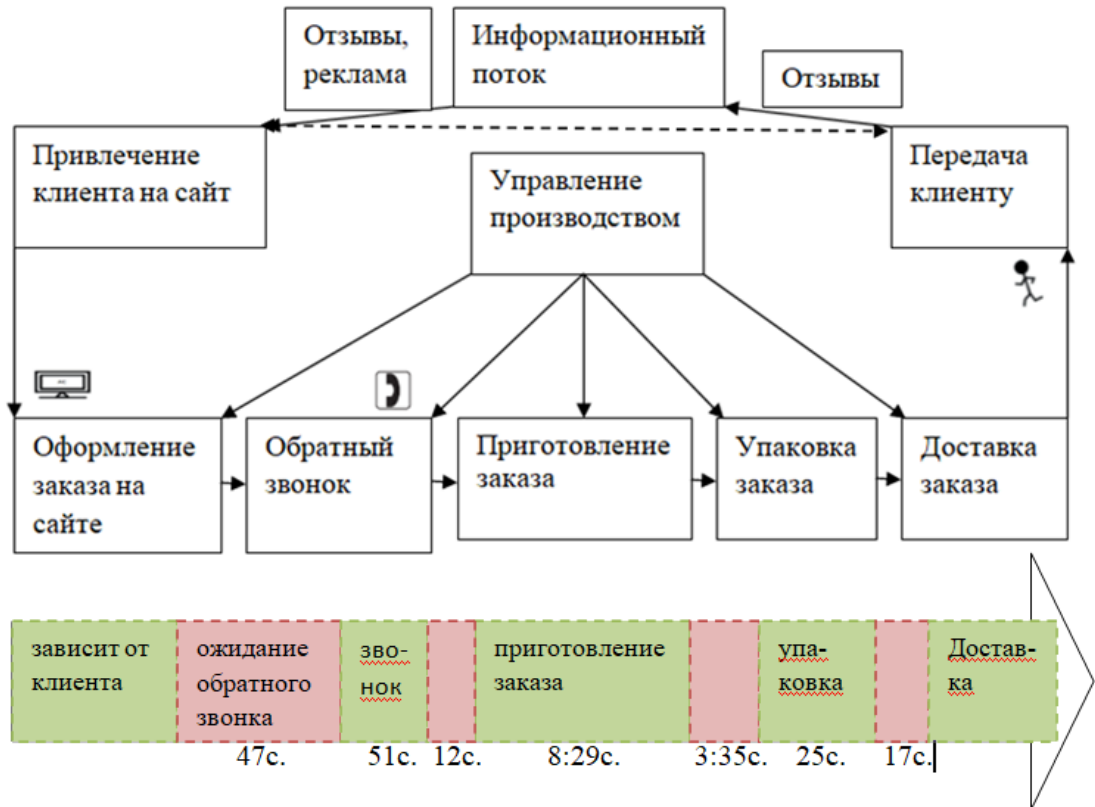


Рис. 3.4 Карта текущего потока создания ценности

В схеме отражены основные процессы потока и их длительность. Подробное описание подпроцессов приема заказа и упаковки представлено в хронометраже в таблице 3.8. Процесс приготовления заказа не был рассмотрен, так как скорость отдачи кухней заказов высокая. Данный процесс не является приоритетным для совершенствования.

Таблица 3.8

Хронометраж процесса приема заказа от ключевого клиента в службе доставки «Царица роллов»

Время общее	Время индивид.	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Поступление уведомления о заказе на компьютер компании			
00:02	00:02	Подойти к компьютеру	Если ввести ставку второго администратора, который будет заниматься приемом заказов и телефонными разговорами с клиентами, то этих потерь можно избежать		

Продолжение таблицы 3.8

Время общее	Время индивид.	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:03	00:01	Открыть вкладку с сайтом компании с заказом	Большая потеря времени на оформление заказа в каждой программе	+	36,1
00:23	00:20	Перенести позиции заказа с сайта во Фронтпад			
00:41	00:18	Скопировать заказ в Центр			
00:43	00:02	Взять телефон	Нет определенного места, в котором должен находиться телефон	+	1,85
00:47	00:04	Набрать номер клиента	Этот процесс можно автоматизировать и избавиться от потери	+	3,7
00:50	00:03	Ожидание ответа	Если принимать заказы через соц. сеть «Телеграмм», можно не подтверждать заказ по телефону.		2,8
00:55	00:05	Поздороваться с клиентом			4,6
01:11	00:16	Перечислить позиции заказа			14,8
01:20	00:09	Уточнить надобность дополнительных порций имбиря, васаби, соевого соуса			8,3
1:26	00:06	Подтвердить способ оплаты			5,6
1:29	00:03	Озвучить время доставки			2,8
1:33	00:04	Попрощаться с клиентом			3,7
1:34	00:01	Положить телефон			0,9
1:36	00:02	Сформировать чек на компьютере			
1:40	00:04	Распечатать чек	Установить принтер, на котором будут выходить чеки сразу поварам, что поможет устранить лишние движения администратора.	+	4,2
1:46	00:06	Дойти до кухни		+	6,3
1:48	00:02	Повесить чек на доску		+	2,1
Итого потерь:				88 сек.	81 %

Источник: составлено автором

Как показывает хронометраж, в работе администратора присутствует множество лишних движений. Некоторые из них вызваны неорганизованностью сотрудников (поиск телефона), но большинство из них –

техническим несовершенством процесса работы.

Этапы работы, создающие ценность:

- 1) поступление заказа;
- 2) передача чека на кухню.

Таблица 3.9

Хронометраж процесса упаковки заказа

Время основное	Время индивидуальное	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Передача заказа поваром из кухни			
03:35	03:35	Подойти к стойке	Заказ долго простаивал, пока администратор был занят приемом нового заказа	Ожидание	79,3
03:37	00:02	Ознакомиться с чеком			
03:42	00:05	Открыть боксы и проверить содержимое			
03:44	00:02	Взять пакет			
03:51	00:07	Поставить боксы в пакет			
03:52	00:01	Положить имбирь			
03:53	00:01	Положить васаби			
03:56	00:03	Положить соус			
03:58	00:02	Положить палочки			
04:00	00:02	Завязать пакет			
04:02	00:02	Подойти к компьютеру			
04:03	00:01	Открыть программу			
04:04	00:01	Сформировать чек			
04:08	00:04	Напечатать чек			
04:10	00:02	Подойти к стойке			
04:11	00:01	Взять степлер			
04:13	00:02	Прикрепить чек к пакету			
04:14	00:01	Позвать курьера			
04:31	00:17	Отдать пакет			
Итого потерь				3:35	79,3%

Источник: составлено автором.

В процессе упаковки очевидна главная проблема – простой приготовленного заказа. Время этого простоя напрямую влияет на увеличение срока ожидания заказа клиентом.

В процессе упаковки балы выявлена дополнительная проблема: при

отправке нескольких заказов одновременно приходится тратить время на поиск адресов на карте, чтобы рационально распределить курьеров на заказы.

Из всех исследованных процессов выявлены проблемные зоны:

- 1) оформление заказа в нескольких программах;
- 2) не определено место рабочих инструментов (телефона);
- 3) номер клиента необходимо набирать вручную;
- 4) перемещение чека на кухню необходимо производить вручную администратору;
- 5) простой заказа, долгое ожидание сборки;
- 6) отсутствие технической возможности видеть заказы одновременно на карте, при доставке нескольким клиентам.

3.2 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ВНЕДРЕНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ

По результатам анализа существующей карты потока создания ценности видно, что процесс приема заказа необходимо оптимизировать. У В2С клиентов данный процесс сократится, а у В2В-клиентов процесс будет заключаться в отправке электронного чека на кухню одним нажатием кнопки.

Упаковка заказа производится одинаково, вне зависимости от заказчика. Главной потерей является простой заказа.

Чтобы повысить конкурентные преимущества необходимо максимально сократить время доставки, так как оно является ключевым фактором выбора компании для клиентов как В2В, так и В2С.

Для эффективного решения всех проблем, выявленных хронометражем, каждая будет разобрана отдельно.

1. Оформление заказа в нескольких программах.

Необходимо настроить работу сайта так, чтобы заказы, поступающие на сайте, автоматически вносились в Центр. От Фронтпада необходимо отказаться совсем по готовности Центра, так как собственное программное обеспечение почти закончено. Это сократит время, затрачиваемое на внесение данных заказа в программы.

2. Не определено место рабочих инструментов (телефона);

По системе 5С необходимо провести уборку рабочего места и закрепить каждый инструмент на максимально удобной для работы позиции.

3. Номер клиента необходимо набирать вручную;

Самостоятельная разработка программного обеспечения позволяет внедрить в него абсолютно любые функции. Для удобства администраторов следует настроить возможность осуществления телефонного звонка посредством вызова с экрана компьютера.

4. Перемещение чека на кухню необходимо производить вручную администратору;

Чтобы избавиться от этого функционала, необходимо купить принтер для чеков и настроить его работу на кухне. Тогда администратор будет осуществлять печать со своего компьютера после принятия заказа, а фактически чек будет напечатан на кухне. Что сократит перемещения администратора и время бизнес-процесса.

5. Простой заказа, долгое ожидание сборки;

Широкий спектр обязанностей администратора приводит к тому, что готовый заказ простаивает, пока администратор занят другими делами. Эту проблему можно решить с помощью введения дополнительной ставки администратора и разделения обязанностей между ними.

Обязанности администратора:

- прием заказа на сайте;
- звонок клиенту для подтверждения заказа;
- принятие всех входящих звонков;
- совершение всех необходимых исходящих звонков клиентам.

Обязанности администратора-сборщика:

- упаковка заказа;
- печать чека для отправки;
- распределение заказов между курьерами;

– передача заказов курьерам.

6. Отсутствие технической возможности видеть заказы одновременно на карте;

Добавить в Центре возможность отображения заказов на карте. А также выбирать заказы, переданные одному курьеру, чтобы программа просчитывала оптимальный маршрут.

Если рассматривать процесс потока создания ценности для B2B клиента, то главное отличие работы с этими клиентом заключается в скорости доставки. Весь цикл заказа для ключевого клиента не должен превышать 15 минут, в пятницу и субботу 20 минут (в связи с повышенного загрузкой). Данное временное ограничение заранее оговорено и прописано в договоре сотрудничества.

Цель компании – сократить время ожидания до 10 минут, чтобы укрепит связь с ключевым клиентом, и обеспечить компании репутацию самой быстрой доставки.

Данная цель будет достигнута при помощи оптимизации процесса принятия и упаковки заказа. Оптимизация процесса упаковки описана выше для B2C-клиента, но схема относится ко всем заказам.

Процесс принятия заказа будет максимально сокращен, действия, не создающие ценность, будут исключены из потока.

3.3. ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Результаты эффективности внедрения инструментов бережливого производства в работу с ключевыми клиентами на рынке B2C посредством предложенных мероприятий были изучены при помощи хронометража процесса принятия заказа и процесса упаковки готового заказа (таблица 3.10).

Хронометраж процесса приема заказа В2С клиента

Время основное	Время индивид.	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Поступление уведомления о заказе на компьютер компании			
00:17	00:17	Внести заказ в программу			
00:19	00:02	Сформировать чек на компьютере			
00:20	00:01	Отправить печать чека на кухню			
Итого потерь:				-	0

Источник: составлено автором

До внедрения бережливого производства процесс приема заказа занимал в среднем 1 минуту 48 секунд, 81% которых составляли потери. После проведения предложенных мероприятий процесс сократился до 20 секунд,

В таблице 3.11 рассмотрен процесс сборки заказа для ключевого клиента рынков В2В и В2С после внедрения инструментов бережливого производства.

Таблица 3.11

Хронометраж процесса сборки заказа

Время основное	Время индивид.	Описание действия	Комментарий	Потери	% потерь
00:00	00:00	Передача заказа поваром из кухни			
00:02	00:02	Ознакомиться с чеком			
00:06	00:04	Открыть боксы и проверить содержимое			
00:08	00:02	Взять пакет			
00:16	00:08	Поставить боксы в пакет			
00:17	00:01	Положить имбирь			
00:18	00:01	Положить васоби			
00:21	00:03	Положить соус			
00:23	00:02	Положить палочки			
00:25	00:02	Завязать пакет			
00:27	00:02	Подойти к компьютеру			
00:28	00:01	Найти заказ в списке			
00:29	00:01	Сформировать чек			
00:33	00:04	Напечатать чек			
00:35	00:02	Подойти к стойке			
00:36	00:01	Взять степлер			
00:38	00:02	Прикрепить чек к пакету			
00:39	00:01	Позвать курьера			
00:44	00:05	Отдать пакет			
Итого потерь				0	0

До внедрения инструментов бережливого производства процесс упаковки

заказа происходил за 3 минуты 38 секунд, 79% которых составляли потери. После проведения предложенных мероприятий процесс сократился до 44 секунд.

В связи с введением дополнительной ставки, компания понесла дополнительные затраты на фонд заработной платы. Заработная плата администратора складывается из фиксированной ставки оклада 100 рублей в час и 1,5% от выручки личных продаж. Компания работает 18 часов в сутки. Следовательно, дополнительные затраты на оклад администратора составили 1800 рублей в день. В месяц данные расходы составили 54 000 рублей (при расчете 30 дней в месяце).

Так как изменения были внесены в подпроцессы, которые отражены в хронометраже, карта потока создания ценности не была изменена, сократилось лишь время выполнения заказа за счет сокращения количества простоев. На рисунке 3.5 отражена карта потока создания ценности после внедрения инструментов бережливого производства для ключевых и неключевых клиентов рынка B2C.

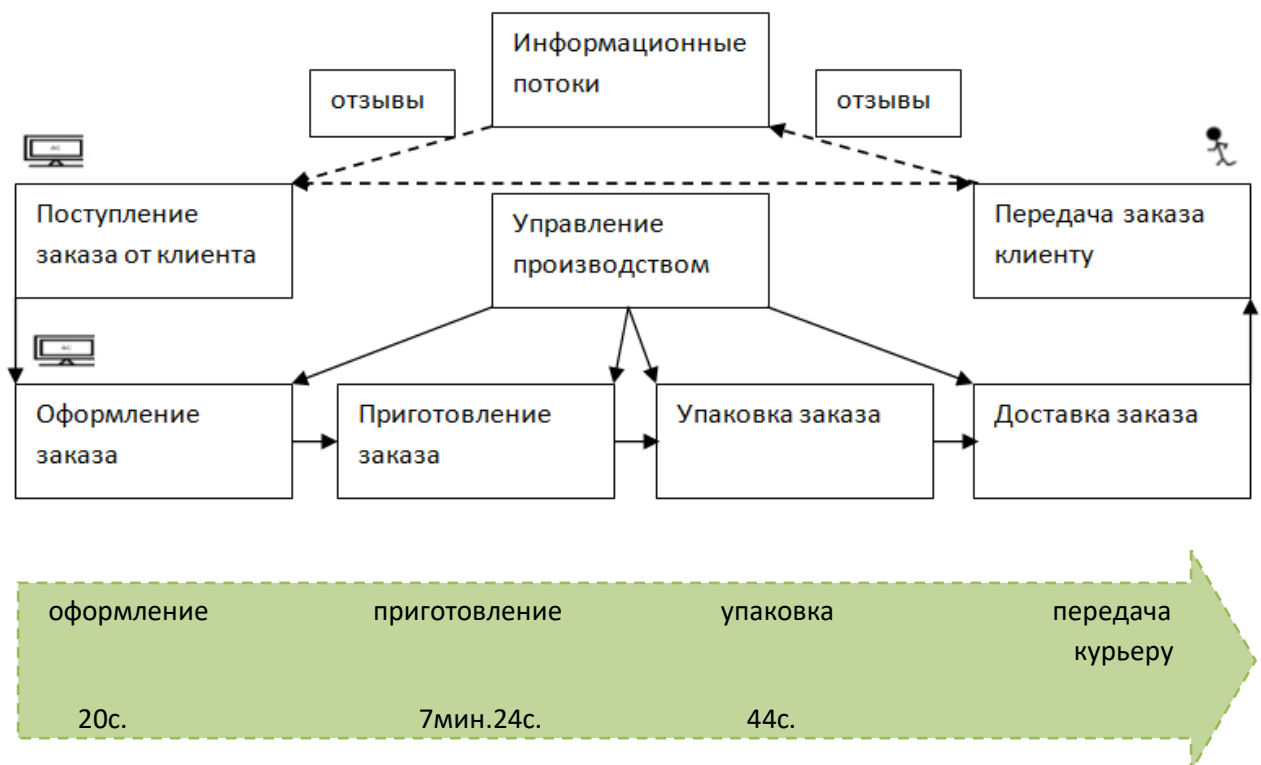


Рис. 3.5. Карта потока создания ценности для клиента B2C

На рисунке 3.6 отражена карта потока создания ценности для ключевых клиентов на ранке B2B.

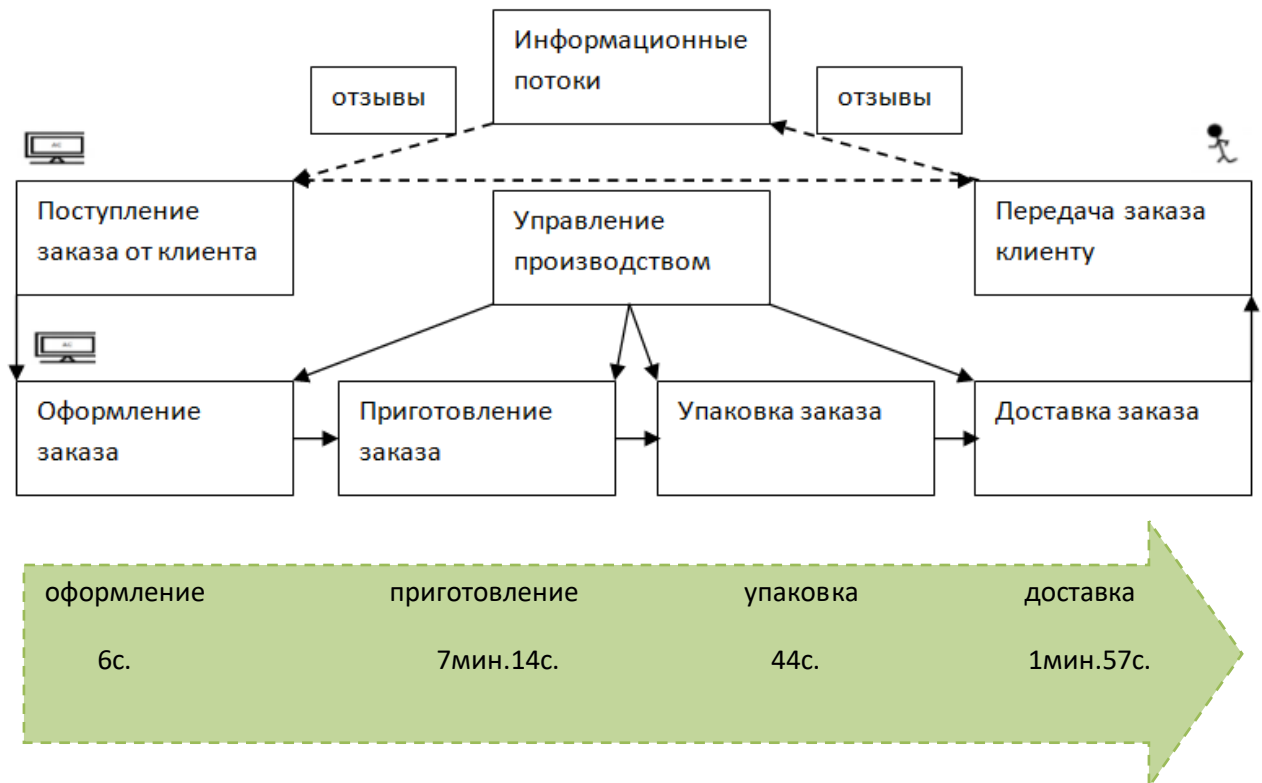


Рис. 3.6. Карта потока создания ценности для клиента B2B

Внедрение бережливого производства в процесс взаимодействия с ключевыми клиентами помогло:

- занять лидирующие позиции по времени доставки среди конкурентов;
- зарекомендовать себя как ответственного и надежного партнера;
- благодаря рекомендациям ключевого клиента на данный момент ведутся переговоры с двумя потенциальными ключевыми клиентами по долгосрочному сотрудничеству.

Помимо эффективности в работе с ключевыми клиентами наблюдается положительный эффект в работе с не ключевыми клиентами:

- сократилось время доставки не ключевым клиентам с 1,5-2 часов до 1-1,5;
- уменьшение нагрузки на администраторов минимизировало случаи возникновения ошибок в оформлении и комплектации заказов;

- за счет разделения обязанностей между администраторами количество непринятых звонков от клиентов сократилось на 78%;
- уменьшилось время простоя готового заказа, что сказалось на качестве доставляемой продукции;
- время подтверждения (обратного звонка) заказа с сайта сократилось на 54%;
- синхронизация центра с 2гис позволила отражать готовые к отправке заказы на карте и автоматически строить оптимальный маршрут для курьеров;
- время доставки заказа с 1,5-2 часов сократилось до 1-1,5 часов;
- предыдущие пункты положительно сказались на лояльности клиентов, увеличилось количество положительных отзывов на онлайн площадке, увеличился рейтинг компании;
- за счет улучшения отношения клиентов к компании в феврале и марте было привлечено более 300 новых клиентов, которые не совершали ранее в компании заказы;
- увеличилась база постоянных клиентов, которые совершают заказ чаще 1 раза в месяц на 18%;
- количество заказов увеличилось на 23%, относительно аналогичного периода 2019 года.

Так как процесс бережливого производства для наибольшей эффективности должен быть непрерывным, в ближайшее время компании рекомендовано рассмотреть и усовершенствовать процесс изготовления заказа на кухне, а также проработка рабочего места поваров по методу 5С.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В магистерской диссертации описан механизм интеграции бережливого производства в политику взаимодействия с ключевыми клиентами. Для этого были рассмотрены теоретические основы бережливого производства, изучено информационно-методическое обеспечение внедрения инструментов бережливого производства, проблемы и перспективы внедрения инструментов бережливого производства, важность ключевых клиентов для успешного ведения бизнеса.

В ходе работы была изучена существующая система работы с ключевыми клиентами на предприятиях общественного питания, группы клиентов, которые являются ключевыми, а также выявлены пожелания и предпочтения ключевого клиента. на основе полученных данных был составлен образец процесса отработки заказа, исключая потери. Разработанный образец был применен на примере компании «Царица роллов». г. Тюмень. Для объективной оценки конкурентных позиций исследуемого предприятия был проведен анализ основных конкурентов, которые были выявлены путем ограничения радиуса геопозиции и сферы деятельности. Отстающим конкурентным преимуществом, которое играют наиболее важную роль, было выбрано время доставки, на основе проведенного анализа и опроса ключевого клиента.

Для максимального сокращения времени, затрачиваемого на бизнес-процессы по взаимодействию с ключевым клиентом, были использованы инструменты бережливого производства: составлен хронометраж процесса до внедрения бережливого производства, составлена карта потока создания ценности, выявлены потери. На основе полученной информации была разработана программа внедрения бережливого производства в целях устранения потерь и улучшения сервиса компании.

На основе разработанной программы внедрения инструментов бережливого производства был оптимизирован процесс взаимодействия с ключевыми клиентами и достигнуты следующие результаты:

- достигнуты лидирующие позиции по времени доставки среди

конкурентов;

- компания зарекомендовала себя как ответственного и надежного партнера;

- благодаря рекомендациям ключевого клиента на данный момент ведутся переговоры с двумя потенциальными ключевыми клиентами по долгосрочному сотрудничеству.

Методика внедрения инструментов бережливого производства, разработанная в качестве образца и примененная на исследуемом предприятии, может быть использована на других предприятиях общественного питания, которые нацелены на повышение конкурентоспособности и эффективности работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аврашков Л. Я. Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов. Москва: ЮНИТИ, 2008. 742 с.
2. Агарков А. А. Управление организацией. Москва, Эксмо, 2009. 512 с.
3. Азридиян А. Н. Большой экономический словарь. Москва: Фонд правовая культура, 2006. 528 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ари-ничева; науч. ред. Ю.П. Адлер. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
5. Армстронг, Г. Основы маркетинга. Москва: Эксмо, 2019. 752 с.
6. Беляев В. И. Организация производства: основы теории и практики. Москва: КНОРУС, 2007. 672 с.
7. Березкина, Т. Е. Основы маркетинга. Москва: Высшая школа, 2014. 192 с.
8. Борисов Е. Ф. Экономическая теория: учебник. Москва: ТК Велби, Проспект, 2009. 644 с.
9. Вэйдер М. Инструменты бережливого производства. Москва: Альпина бизнес букс, 2005.
10. Волгина Н. А. Менеджмент на предприятии. Москва: Эксмо, 2007. 736 с.
11. Власова Л. Аналитика управления предприятием. Москва: Человек и труд. № 14. 2007. 8 – 12 с.
12. Вумек Дж., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 336 с.
13. Гавриленко, Н. И. Основы маркетинга. Москва: Academia, 2011. 320 с.
14. Гайдаенко Т. А. Управление предприятием. Москва: Эксмо, 2008. 512 с.
15. Гапоненко Т. В. Управленческие решения: Учебное пособие.

Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. 284 с.

16. Гончаров, М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования. Москва: КноРус, 2015. 160 с.

17. ГОСТ Р 56407-2015 «Бережливое производство. Основные методы и инструменты».

18. Давыдова Н.С. Бережливое производство. Развитие производственной системы организации: методическое пособие. Ижевск: Институт экономики и управления ФГБОУ ВПО «УдГУ», 2015. 58 с.

19. Добрынин А. И., Тарасевич Л. С. Экономическая теория. Санкт-Петербург: Питер, 2008. 544 с.

20. Дубровин И.А. Поведение потребителей. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. 312 с.

21. Егоров, Ю.Н. Основы маркетинга. Москва: Инфра-М, 2015. 216 с.

22. Жабина, С.Б. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании Москва: Academia, 2016. 398 с.

23. Карпова С. В. Основы маркетинга. Москва: Феникс, 2011. 286 с.

24. Котерова Н. П. Основы маркетинга. Москва: Академия, 2013. 144 с.

25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2016. 480 с.

26. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. Санкт-Петербург: Нева, 2003. 224 с.

27. Котлер Ф. Десять смертных грехов маркетинга. Санкт-Петербург: Нева, 2004. 160 с.

28. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Москва: Вильямс, 2016. 752 с.

29. Кузнецова Л.В. Основы маркетинга. Москва: Вузовский учебник, 2016. 256 с.

30. Леонов Д.А., Пономарев Ю.В., Рябов С.А. Маркетинговые коммуникации как элемент стратегии продвижения товаров. Москва: Сборники конференций НИЦ Социосфера №15, 2016. 16-21 с.

31. Манн И. Инструменты маркетинга. Москва: Иванов и Фербер, 2017.

224 с.

32. Маршалл А. Принципы экономической науки. Москва: Инфра-М, 2007. 632 с.

33. Минцберг Г. Экономика. Москва: Эксмо, 2009. 464 с.

34. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие. Москва: Дашков и К, 2016. 148 с.

35. Нуреев Р. М. Курс экономики: Учебник для Вузов. Москва: Норма, 2007. 576 с.

36. Овчинникова Ю. Политика предприятия в организации оплаты труда. Москва: Человек и труд. № 11. 2007. 78-81 с.

37. Ойнер О.К. Управление результативностью маркетинга. Москва: Юрайт, 2017. 352 с.

38. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства. Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2012. 192 с.

39. Паскаль Д. Основы бережливого производства. Путеводитель по самой эффективной в мире системе производства. Москва: Олимп-Бизнес, 2013. 224 с.

40. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. Москва: «Ось-89», 1999. 80 с.

41. Пичурин И.И. Основы маркетинга. Теория и практика. Москва: Юнити, 2016. 48 с.

42. Поро Д., Боллс Х. Ф.. Переговоры об эффективном менеджменте. Москва: Эксмо, 2010. 176 с.

43. Ротер М.. Ката Т., Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов. Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2014. 304 с.

44. Сажина М. А., Чибриков Г. Г. Экономическая теория: Учебник для Вузов. Москва: Норма, 2008. 672 с.

45. Сафронов Н. А., Экономика предприятия. Москва: Юристъ, 2007.

584 с.

46. Секерин В.Д. Основы маркетинга. Москва: КноРус, 2018. 288 с.
47. Синго С. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. Москва: Институт Комплексных Стратегических Исследований, 2010. 287 с.
48. Сеницына О.Н. Основы маркетинга сферы услуг. Москва: Академия, 2018. 224 с.
49. Сухов В.Д. Основы маркетинга. Москва: Academia, 2017. 192 с.
50. Теппинг Д. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности. Москва: Стандарты и качество, 2009. 208 с.
51. Фильев В.И. Менеджмент на предприятии. Москва: Бухгалтерский бюллетень, 2007. 96 с.
52. Хоббс, Д. П. Внедрение бережливого производства: практическое руководство по оптимизации бизнеса. Минск: Гревцов Паблишер, 2007. 351 с.
53. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка. Москва: Финансы и статистика, 2003. 560 с.
54. Эдвин Дж. Д. Подход успешного менеджера. Санкт-Петербург: Санкт-Петербург оркестр, 2009. 253 с.