



Производительность труда как фактор повышения конкурентоспособности АО «ТД «Белозорие»

Научный руководитель:

Шадрина Светлана Владимировна, к.э.н.

Рабочая группа:

Михайлов Владимир Сергеевич

Поташев Дмитрий Александрович



Обоснование проекта

- Рост федеральных сетей – увеличение объемов привозной продукции
 - Сокращение региональной розницы - минус 630 РТТ за 5 лет
 - Снижение числа потребителей – минус 98 тыс. чел за 10 лет
 - Снижение доли молочного рынка – минус 5% к 2020г
 - Снижение объема продаж – минус 6% к 2020г



Актуальность темы



- Беспрецедентный рост цен на сырье и его переработку
 - Рост цен на упаковку и доставку продукции
- Государственное регулирование через маркировку продукции DATA-matrix
- Кратный рост доли СТМ – снижение доли Брендов
 - Промодавление со стороны федеральных сетей
- Тактика «выжженной земли» убивает региональный ритейл



Либо ищем способы **СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ**,
обеспечивая конкурентоспособность по цене,

Либо вылетаем с полки и **ЗАКРЫВАЕМ
МОЛОКОЗАВОД!!!**



Цель

Увеличение прибыли компании за счет повышения производительности труда в Торговом доме как фактора повышения конкурентоспособности

Задачи

- Дать социально-экономическую характеристику предприятия
- Проанализировать факторы и причины снижения конкурентоспособности
- Провести анализ производительности труда основных бизнес-процессов
- Провести картирование бизнес-процессов
- Оценить эффективность предлагаемых изменений по производительности труда

Предмет исследования - методы оценки и повышения производительности труда.

Объект исследования - производительность труда как фактор конкурентоспособности АО «ТД «Белозорие».





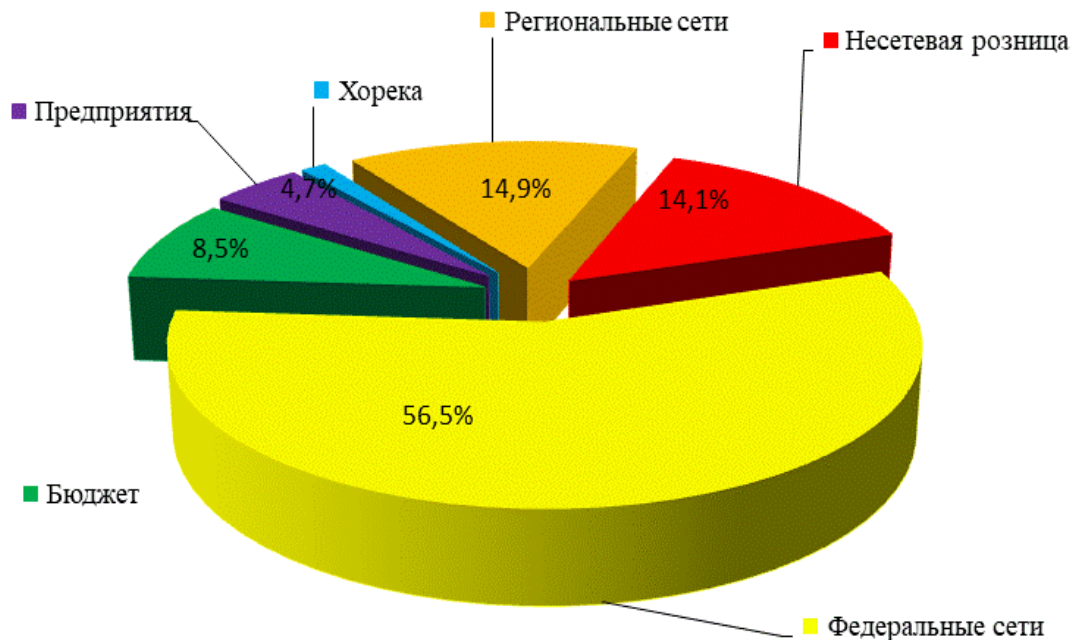
Кнежица



ТРЕБУЕТСЯ
МЕНЕДЖЕР
отдела продаж



Структура каналов продаж ТД «Белозорие»



- 1) Федеральные сети – на 3,9 % снижение продаж вызвано большим диссонансом цен на полке, клиенты ушли к конкурентам;
- 2) Несетевая розница – на 1,8 % снижение продаж вызвано активным открытием торговых точек федеральных сетей
- 3) Региональные сети – 1,5 % снижение в основном из-за перераспределения покупательского потока в магазины федеральных торговых сетей.

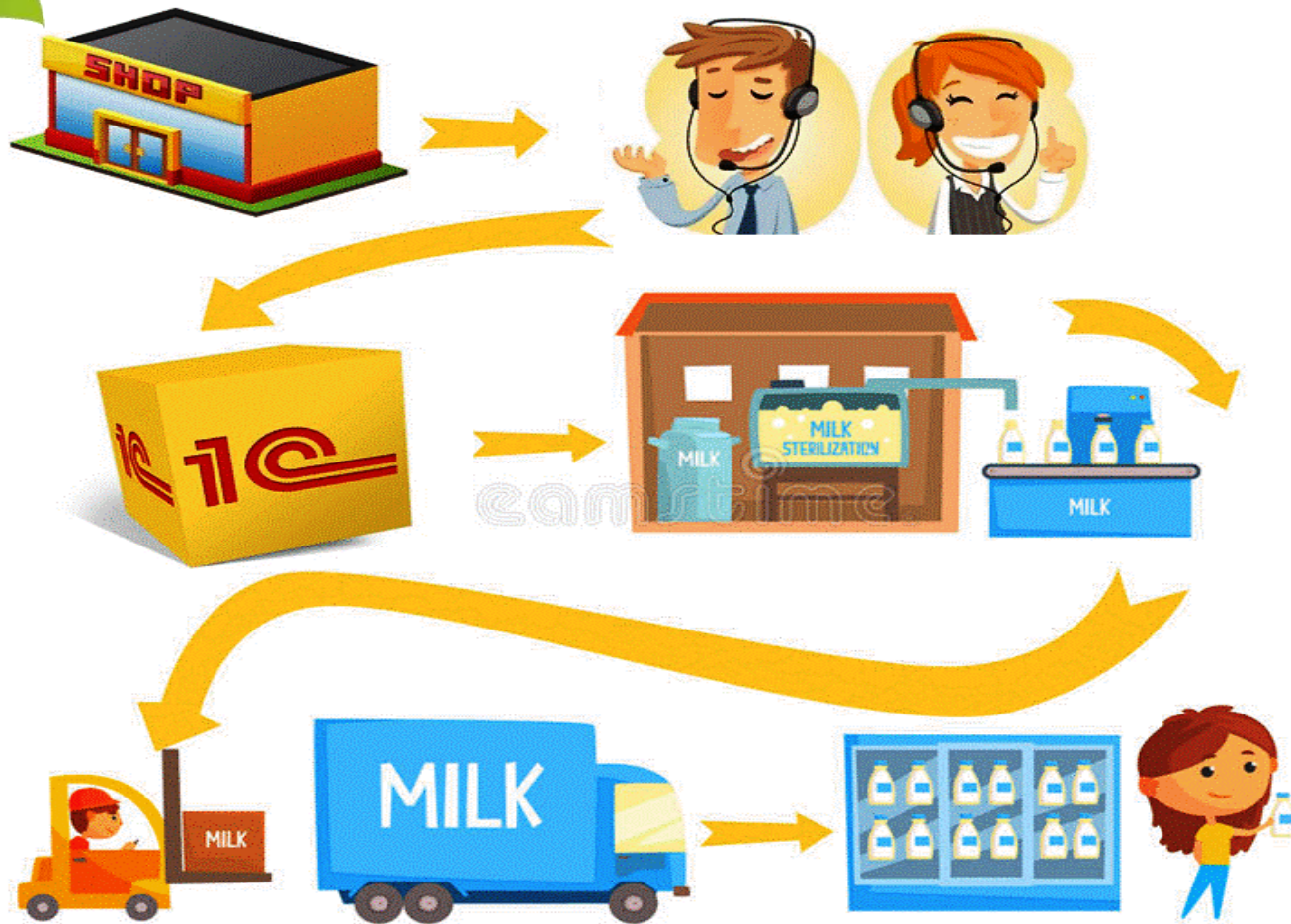
Оценка конкурентоспособности

Показатели конкурентной силы	Вес	Белозорие	Севмолоко	Устьяны
1 - очень слабая позиция				
10 - очень сильная позиция				
Качество и характеристики продукции	0,1	9/0,9	8/0,8	7/0,7
Репутация или имидж	0,05	8/0,4	8/0,4	7/0,35
Широкий ассортимент	0,05	9/0,45	8/0,4	7/0,35
Технологический уровень	0,05	9/0,45	7/0,35	6/0,3
Маркетинг и реклама	0,1	5/0,5	3/0,3	4/0,4
Финансовая устойчивость	0,15	8/1,2	6/0,9	7/1,05
Производительность труда	0,3	5/1,5	4/1,2	3/0,9
Логистические затраты	0,2	5/1	5/1	3/0,6
Сумма весов	1			
Общий рейтинг		6,4	5,35	4,65



Производительность труда и логистические затраты являются по весомости самыми существенными

Схема бизнес-процесса



**Формирование заказов и доставка продукции
24 часа 7 дней в неделю 365 дней в году**

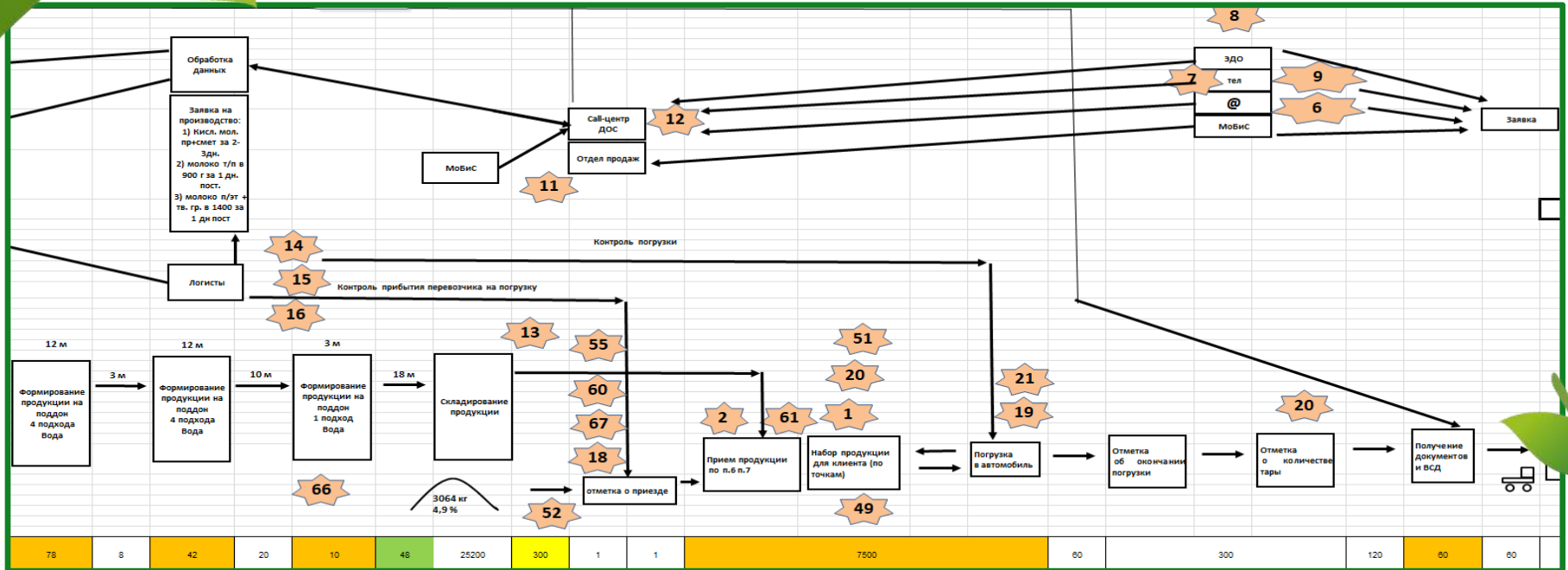
Выявленные проблемы

1. Высокие объемы переходящей продукции (складские остатки, перепроизводство).
2. Многочисленные лишние движения грузчиков.
3. Высокая доля брака
4. Длительное ожидание загрузки транспортом.
5. Длительный процесс формирования заказа.



Что сделано???

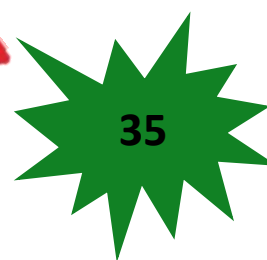
Картирование процесса



Проблем выявлено



Проблем принято



Выполнено и в работе >50%

Что сделано???

Производственный анализ

АО "ГД "Белозорье"

БЛАНК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО АНАЛИЗА

Отметки о начале и окончании сборки ставит
грузчик-комплектовщик на пропуск, сдает менеджеру склада

ЯНВАРЬ 01.01.22

Данный бланк заполняет менеджер склада

Грузчик-комплектовщик 38,8 норматив кг/мин
41,3 лучший показатель

Смена Склад № 1

Маршрут	Дата	газон / газель	Время начала сборки	Время окончания сборки	Кол-во кг	Место сборки	П-пандус С-склад	План норматив	Факт	Отклонение	Причина простоя, отклонения	Ответственный за простой	Принятые меры
Гайдуков													
Ср 2	02.01		20:00:00	20:20:00	253		7	20	13				
Соломбала Лента	02.01		20:20:00	20:40:00	315		8	20	12				
Петровский-1	02.01		20:40:00	21:00:00	568		15	20	5				
Юг-2	02.01		21:00:00	21:20:00	430		11	20	9				
Нов-ск-2	02.01		21:20:00	21:40:00	758		20	20	0				
Юг-3	02.01		21:40:00	22:00:00	922		24	20	-4				
Нов-ск-1	02.01		22:00:00	22:20:00	668		17	20	3				
Сев-ск-3	02.01		22:20:00	22:40:00	849		22	20	-2				
Сев-ск-2	02.01		22:40:00	23:00:00	943		24	20	-4				
Ср Боклива	02.01		23:00:00	23:40:00	1068,735		28	40	12				
Гимрин													
Юг-1	02.01		19:50:00	20:30:00	1326,645		34	40	6				
Соломбала	02.01		20:30:00	21:00:00	461		12	30	18				
Сев-ск-1	02.01		21:05:00	21:45:00	790		20	40	20				
Нов-ск-3	02.01		21:45:00	22:40:00	1205		31	55	24				
Майваска-1	02.01		22:45:00	23:15:00	571		15	30	15				
Сев-ск-6	02.01		23:15:00	23:45:00	699		18	30	12				
Сев-ск-8	02.01		00:10:00	00:40:00	691		18	30	12				
Городок	02.01		00:55:00	01:20:00	402		10	25	15				
Март-Макси													
Урядского	02.01		01:25:00	01:35:00	395		10	10	0				
Юг-2 Макси	02.01		01:45:00	02:00:00	268		7	15	8				

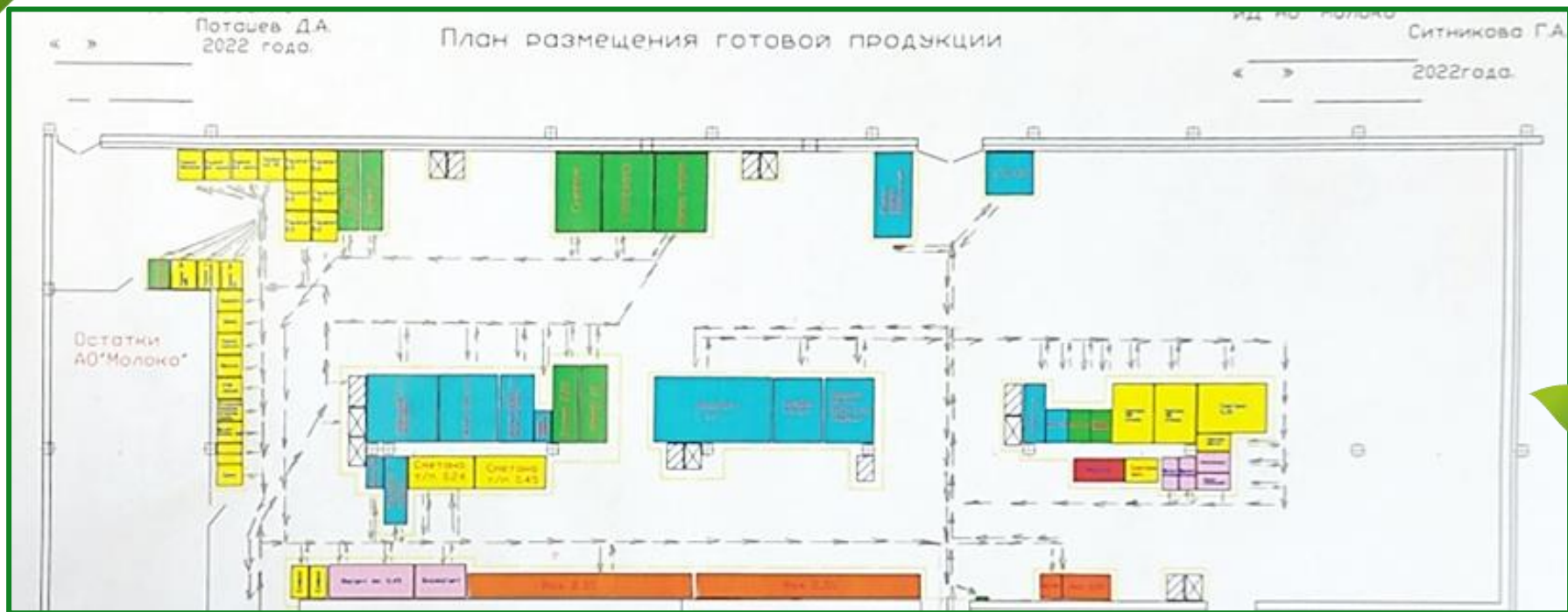
Произведены наблюдения работы специалистов склада по сборке маршрутов

Замеры расстояния, которое преодолевалось в течение 1-ой рабочей смены

Хронометраж сборки маршрута

Решение



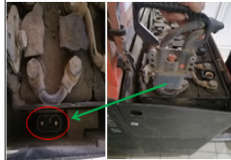


Новая схема размещения продукции



- Оптимизация перемещений по складу
- Цветосхема для быстрого ориентира при сборке маршрутов и при обучении новых специалистов

Решение

Стандарты операционных процедур

ТОРГОВЫЙ ДОМ БЕЛОЗОРЬЕ		СТАНДАРТ ОПЕРАЦИОННОЙ ПРОЦЕДУРЫ		
Участок: Склад №1		УТВЕРЖДАЮ:		
Операция: СБОРКА ЗАКАЗА НА МОЛОЧНОМ СКЛАДЕ		Исполнительный директор Поташев Д.А.		
Требования к безопасности и формы допуска:				
Специальная одежда, специальная обувь, перчатки 				
Инструмент				
Тележка (электрическая или гидравлическая), тара, поддоны.				
Исполнители		Разработал	Согласовано	
I	Старший кладовщик-комплектовщик	Должность	Ведущий специалист ТОМП	Руководитель ТОМП
II	Кладовщик-комплектовщик I категории (спецдопуск)	ФИО	Евсеева Н.Н.	Силева Л.В.
III	Кладовщик-комплектовщик II категории	Подпись		
IV		Дата		
№	Основные этапы	Ключевые моменты	Время, сек.	Иллюстрация / Схема
1	Подготовить тележку к работе: <i>Алгоритм эксплуатации перевозчика паллет LPE-200:</i> отсоединить разъем зарядного кабеля перевозчика паллет от разъема зарядного устройства;	ВНИМАНИЕ!!! Соблюдать технику безопасности Взяться за ручки и аккуратно потянуть в разные стороны	2	
1.1	подключить зарядный кабель к разъему перевозчика паллет;	кабель вставить в разъем до упора	3	
1.2	плотно закрыть крышку блока АКБ;	Соблюдать технику безопасности	2	
1.3	вести на панели PIN-код (получить у менеджера склада): - набрать цифры: СОП	Если PIN-код введен неверно - загорит красный индикатор!!!	3	

Вместо сложных инструкций внедрены легкие для понимания СОП (стандарты операционных процедур)

СОП – пошагово описывают стандартизированные действия и снабжены фотографическими изображениями

Улучшения

Внедрили систему 5С

5S — система организации и рационализации рабочего места (рабочего пространства), один из инструментов бережливого производства



Результаты проекта

Показатели потока	Было на 14.10.2021	План	Факт на 13.04.2022	Улучшение
Время протекания процесса (ВПП), час.	421	349	349	- 17%
Оборачиваемость запасов воды, сут.	17	14	14	- 18%
Выработка кг/час, мес.	722	910	951	+ 32%
Снижение брака	0,04	0,03	0,03	- 25%
Увеличение загрузки автомобиля	0,57	0,7	0,63	+ 10,5%



Экономический эффект


Источники	Экономический эффект, тыс. руб.
Снижение времени формирования заказа, оптимизация штата на 2 сотрудника	2288
Снижение брака с 0,04 % до 0,03 %	321
Увеличение загрузки автотранспорта	3132
Снижение запасов готовой продукции	150
Высвобождение денежных средств из-за снижения запасов воды	714
Итого:	6 605

Увеличение прибыли позволило АО «ТД «Белозорие» сдержать повышение отпускных цен, остаться на полке, увеличить при этом свои продажи, и за счет этого повысить свою конкурентоспособность!

Социальные и административные эффекты

- Получение «внутреннего тренера»– сертифицированный специалист торгового дома, обученный и сдавший экзамены по методике ФЦК РФ
- Улучшение рабочих мест, наведение порядка на рабочих местах
- Повышение профессиональных компетенций команды Торгового дома «Белозорие»
- Возможность тиражировать удачный опыт инструментов бережливого производства
- Повышение лояльности сотрудников





«Критерий конкурентоспособности один – превышение доходов над расходами. Если за продукцию получаешь выручку больше, чем тратишь на ее производство и свое собственное существование, ты конкурентоспособен»

Андрей Паршев из книги «Почему Россия не Америка»

