

# **ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ (НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЛАМА»)**

*Дырина Е.Н.*

*Томский политехнический университет, г. Томск*

*Научный руководитель: Гаврикова Н.А., ст. преподаватель кафедры менеджмента ИСГТ*

Группа компаний «ЛАМА» (ГК «ЛАМА») - томская группа компаний, основанная в 1992 году, которая занимается производством продовольственных товаров, розничной торговлей, общественным питанием. Компания находится в городе Томске на ул. Кулагина 6а и Карташова 34.

По состоянию на начало 2014 года сеть ГК «ЛАМА» насчитывает 50 магазинов с общей торговой площадью более 60 000 м<sup>2</sup>, динамика развития которых демонстрирует постоянный и позитивный рост всех показателей. [1]

В 2012 году ГК «ЛАМА» запустили проект по бережливому производству. Изначально он был рассчитан на два магазина компании, реализация проекта проходила самостоятельно, на основе знаний сотрудников. В начале запуска проекта «ЛАМА» ориентировалась на одно направление – это создание информационной доски в магазинах и формулирование показателей эффективности работы магазина. В рамках этого направления были использованы такие инструменты бережливого производства, как карта потока создания ценности, «5 Почему?», «АВС-анализ» проблем и карты стандартизированной работы.

Начиная с 2013 года, проект начался развиваться по аналогии с опытом внедрения бережливого производства в магазинах «Красный Яр» (г. Красноярск) с помощью тренеров из Красноярска. В итоге проект по бережливому производству расширился еще на 8 магазинов и на 2 направления:

- Использование методики 5С по зонам магазинов;
- Обучение персонала, которое включало в себя снятие сопротивления, расположение сотрудников к нововведениям, а также создавались инструменты по вытягиванию идей от непосредственных сотрудников магазина по оптимизации их работы (формирование информационной доски, где сотрудники могли предложить свои идеи и, в случае их экономической эффективности, они могли быть реализованы).

Целями проекта являются:

- 1.Увеличение товарооборота и снижение затрат;
- 2.Вовлечение сотрудников в деятельность магазина.

Задачи в рамках проекта:

- 1.Составление показателей результативности бережливого производства, таких как проходимость (стабилизация/увеличение), выручка на кассах, регламентация временных рамок рабочего процесса, средний чек;
- 2.Введение дополнительного времени на планерках для обсуждения показателей времени и финансов, а также их динамики;

3. Введение информационной доски, на которой отображены наглядные показатели магазина с графиками;

4. Проведение семинар-тренингов с сотрудниками и управляющими магазинов в корпоративном университете «ЛАМЫ» в игровых ситуациях для вовлечения сотрудников в проект и снятия сопротивления изменениям;

5. Развитие у сотрудников процесса совершенствования своего рабочего процесса с финансовым поощрением в виде премии.

В рамках осуществления первого направления, в магазинах ГК «ЛАМА» были сделаны следующие изменения:

1. В процессе выкладки товара в зоне гастрономии и отделе молочной продукции. Изначально продавец в процессе приемки товара взвешивала и выкладывала штучный товар (например, колбасу), при этом весовую продукцию она оставляла за прилавком в целях накопления достаточного количества для взвешивания. На данный момент приоритет отдается выкладке всего товара, который был привезен, в соответствии с регламентом, продавец гастрономии или молочной продукции обязана выложить весь товар в течение 10 минут от его приемки.

2. В способе приемки и транспортировки молочной продукции, в частности молока, со склада в зал. Раньше молоко привозили в контейнерах, кладовщик-грузчик перекладывал продукцию в деревянный поддон (высокий уровень брака из-за того, что упаковка молока была повреждена в этом поддоне). Затем поддон ставился на паллет, а паллет на гидравлическую тележку, только после этого товар вывозился в зал (возникают потери – дефект и лишние движения). Теперь кладовщик-грузчик принимает всю продукцию в пластиковом лотке, который сразу же перекладывается на тележку и отвозится в зал. В конечном итоге, продавец, не прикасаясь к товару, выставляла этот лоток на витрину (при таком способе, снизились затраты времени и уровень брака молока).

3. В процессе заказа товара. До изменений кладовщик-грузчик вывозил в зал всю партию товара, которая приходила, продавцу нужно было искать в большом количестве ящиков и поддонов нужный товар. После изменений - продавец делает заявку необходимого товара утром кладовщику-грузчику, он формирует по заявке паллет с нужным товаром и вывозит в зал (снижение временных затрат и отсутствие тяжелой физической нагрузки на продавца).

Второе направление проекта было сосредоточено на использовании системы 5С в магазинах ГК «ЛАМА», в результате были проведены следующие действия:

1. Зонирование склада по степени важности и оборачиваемости товара (зона брака/возврата, зона чистящие /моющие средства (веник, швабра, ведро), зона тары (паллет\пустая тара), зона паллет, куда можно поставить товар (например, зона воды));

2. Стандартизация зонирования по складу – стандарты до/после создания зон с использованием фотографий, а также обязательное информирование сотрудников на планерке о стандартах с подписанием его для подтверждения ознакомления;

3. Разработан график уборки магазина, в котором отображалось кто ответственный за какую зону, в какое время нужно убратся и где взять инструменты для уборки;

4. Разделение зон подсобных помещений на зоны склад, фасовка, моечная. В зале – фрукты и овощи (ФРОВ), молочный отдел, гастрономия, прикассовая зона;

5. Разработка стандарта на отделы молочной продукции, ФРОВ и кассы, в которых обозначалось местоположение пакетов, когда он приносятся и кем;

6. Оптимизация графика кассиров для увеличения товарооборота.

В основе третьего направления был положен проект «СПИК» (измененное от системы управления инновационным капиталом), что значит «говори», то есть предлагай, вноси свои замечания, делись своими идеями.

Первой масштабной площадкой для сбора идей стала акция «Офисный десант», смысл которой состоит в том, что каждый офисный сотрудник выходит в магазин работать и перед ним стоит задача собрать не менее 10 идей, своих или от сотрудников магазина, для улучшения работы магазина. За время первого «десанта» было собрано 124 идеи, каждая из них была тщательно рассмотрена и оценена Отделом организационного развития, где сформировалась рабочая группа для этого направления. Приоритет мы отдавали коммерческим предложениям и рационализаторским, в рамках концепции бережливого производства. Эта акция стала ежегодной для ГК «ЛАМА», в ней также будут участвовать топ-менеджеры, причем от каждого подразделения должно принять участие определенный процент сотрудников.

Результатом проделанной работы стала концепция отбора и реализации идей, разработанная с учетом сферы деятельности и особенностей ГК «ЛАМА». От идеи до продуманного, готового к реализации проекта три этапа. Первый - ранжирование идей по пяти показателям:

- Прибыльность для компании.
- Улучшение сервиса.
- Оптимизация работы персонала.
- Оптимизация процессов компании.
- Техническая реализуемость.

Предложения, лидирующие в результате ранжирования, становятся объектом экономической оценки и попадают на согласование к руководителям подразделений. Далее формируется проект, его сроки, бюджет, ответственные и непосредственно реализация.

Идеи, которые прошли отбор и были реализованы:

- «Трава» в зоне ФРОВ - использование для ошибочно отбитых ценников «ковер» из пластиковой травы.

- Установка в зоне ФРОВ табло с изображением товаров и кодами, который избавляет покупателя от необходимости запоминать коды для взвешивания товара. Так сокращается очередь возле весов, и покупатель экономит время.

- Визитницы на кассах. Это решение позволило не только освободить кассиров от дополнительной работы с визитками, которые покупатели в час пик смахивали с кассовой зоны, но главное, привлечь внимание к зоне визиток.

- Создать в зоне гастрономии открытую витрину с заранее упакованными блюдами (готовые обеды). Открытая витрина позволила увеличить скорость обслуживания в зоне гастрономии - покупателю не нужно стоять в очереди и ждать пока еду взвешают и упаковывают. [2]

Можно сказать, что «ЛАМА» выбрала правильный вектор развития, потому что уже сотрудники самостоятельно оптимизируют рабочие процессы, не прибегая к проекту «СПИК». В апреле 2014 года, один из сотрудников магазина «ЛАМЫ» нашел способ сэкономить время и придумал собственную времясберегающую модель работы с картоном (рис. 1).



Рисунок 1. Ящик для работы с картоном

Ежедневно в каждом из магазинов сети «ЛАМА» накапливается большое количество картона, который нужно аккуратно упаковывать и укладывать на паллет. У кладовщика-грузчика этот процесс может занять около часа рабочего времени, так как обычно он укладывается в металлическую сетку в течение всего дня, а вечером его нужно достать, аккуратно уложить, связать и положить на паллет. В качестве альтернативы, кладовщик-грузчик соорудил картонную коробку, где сразу закреплены нити, чтобы связать картон и которую можно легко снять. [3]

Вышеуказанные примеры показывают, что наиболее эффективны идеи простых сотрудников, они максимально актуальны, потому что полностью коррелируются с рабочей действительностью. Пример с оптимизацией укладки картона – это не просто пример «рацпредложения», а «рацвнедрения», когда конкретный сотрудник берет на себя ответственность за качество своей работы и работы своих коллег. Этот пример показал, как сотрудник, находясь на своем рабочем месте, может оптимизировать процессы, самостоятельно разрабатывать и внедрять полезные новшества.

### **Список информационных источников**

1.О компании // Офиц. сайт ГК «ЛАМА». URL: <http://lama.tomsk.ru/about/about.html> (дата обращения: 11.06.14г).

2.Система управления инновационным капиталом // Корпоративная газета «ЛАМА». 2013. №26. - 16 с.

3.Вектор эффективности: как сотрудник магазина самостоятельно оптимизирует рабочие процессы // Корпоративная газета «ЛАМА». 2014. №28. - 16 с.

## **КАЧЕСТВО ПРОДУКТОВ ПИТАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕГИОНА**

***Зайганова В.В.***

*Восточно-Сибирский государственный  
технологический университет, г. Улан – Удэ*

Под продовольственной безопасностью в мире обычно понимается такое состояние экономики, при котором гарантируется обеспечение доступности продовольствия для всех жителей и в любое время в количестве, необходимом для активной здоровой жизни. Концепция всемирной продовольственной безопасности впервые была выдвинута ФАО в 1973 году. При этом мировая продовольственная безопасность понимается главным образом как сохранение стабильности на рынках продовольственных товаров при доступности базовых продуктов питания для всех стран мира.

Вот одно из самых последних, уточненных определений продовольственной безопасности, приведенное в исследовании «Право на достаточное питание и на свободу от голода», подготовленном в рамках Комиссии по правам человека Экономического и социального совета ООН. Оно представлено и одобрено на пятьдесят первой сессий Подкомиссии по предупреждению дискриминации Комиссии по правам человека ЭКОСОС в июне 1999 года: «В настоящее время под продовольственной безопасностью понимается доступ в любое время к продовольствию, необходимому для здоровой и активной жизни. При достижении продовольственной безопасности продукты питания имеются в достаточном количестве, их поставки являются сравнительно стабильными и каждый нуждающийся человек может получить продовольствие. Соответственно под национальной продовольственной безопасностью понимается такое положение, при котором все члены общества фактически пользуются правом на достаточное питание или продовольственные ресурсы, и в принципе имеется необходимое количество продовольствия. Достижение продовольственной безопасности на уровне домашнего хозяйства подразумевает обеспечение надлежащего количества продуктов на конкретной территории, сравнительно устойчивое снабжение ими и гарантирование каждому человеку, нуждающемуся в продовольствии на данной территории, возможности получить его, с тем, чтобы вести здоровую и продуктивную жизнь».