nauka.me. 2013-2023

ISSN 2413-2888

URL - <http://nauka.me>

Все права защищены

Выпуск 2 Том - Primus inter pares. 2017

Принципы стройного производства на примере компании Макдоналдс

Федотова Мария

НИУ ВШЭ

Мясницкая ул., 20, Москва

Аннотация

В статье описываются основные механизмы, на которых базируется технология "стройного производства", а также приводятся примеры их непосредственной реализации на практике. Впервые использованные ещё в 1970-х годах главой компании "Тойота" Т. Оно, принципы "бережливого производства" продемонстрировали свою эффективность, позволив автомобильной компании даже в кризисное время увеличивать выпуск продукции и, как следствие, прибыль акционеров. На примере компании "Макдоналдс" в статье показано, как данные правила продолжают сохранять свою актуальность в наши дни.

Ключевые слова: Бережливое (стройное) производство, эффективное производство, принципы стройного производства, философия «кайзен», принцип "Точно вовремя", принцип непрерывного совершенствования, экономия на масштабе, механизм оперативного обслуживания, Макдоналдс.

Дата публикации: 16.09.2017

Ссылка для цитирования:

Федотова М. Принципы стройного производства на примере компании Макдоналдс // nauka.me. – 2017. – Выпуск 2.

URL: <https://nauka.me/s241328880000029-5-1/>. DOI: 10.18254/S241328880000029-5

¹ На сегодняшний день менеджеры многих известных компаний при возникновении вопроса об увеличении эффективности деятельности их

предприятий в первую очередь упоминают рост основных показателей производства, как например, увеличение стоимости продукции, найм более квалифицированного персонала, покупка дорогого оборудования.

2 При этом не берётся во внимание факт наличия в любом процессе любой отрасли скрытых потерь, ликвидация которых может сберечь финансовые средства, сравнимые с годовым доходом организации. Главная особенность такого рода потерь состоит в том, что увеличивая издержки, они не увеличивают ценность для потребителя. В их числе обычно называются перепроизводство, дефекты, нерациональные движения, транспортировка материалов, запасы, излишняя обработка, время ожидания, потеря или отсутствие творческого потенциала[1].

3 Такая система организации производства имеет несколько наименований. Так, термин «бережливое производство» (далее - БП) является синонимом для таких словосочетаний, как гибкое производство, производство «точно в срок», синхронное производство, производство мирового класса и «непрерывный поток»[2].

4 Помимо этого, существуют различия в трактовке данного понятия по территориальному признаку. Так, Ю.П. Ключков в своей статье ««Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы» системе стройного производства даёт три наименования в зависимости от территориального расположения предприятия: TPS, LEAN и бережливое производство, основные характеристики которых представлены в таблице[3] (см. Приложение 1).

5 Несмотря на разнообразие определений, их объединяет одна суть: эффективность предприятия может вырасти за счёт сокращения или ликвидации работ, потребляющих ресурсы и не добавляющих стоимость, то есть таких, за которые потребитель не желает платить потери («муда») [4].

6 Базовые принципы БП были предложены ещё Г. Фордом в 20-е гг. 20 века, однако реализацию они впервые получили в японской компании Toyota. Главным создателем производственной системы японской компании, ставшей олицетворением концепции БП, был Т. Оно. В середине 1970-х годов, во время мирового экономического кризиса, многим компаниям, даже мирового масштаба, пришлось значительно сократить производство. «Тойота» продолжала наращивать выпуск продукции и прибыль акционеров во многом благодаря внедрённой системе, работавшей по принципу «все, что поддается оптимизации, должно быть оптимизировано»[5]. В данной работе будут подробнее рассмотрены основные механизмы системы БП, с их иллюстрацией на примере ресторанов сети Макдоналдс.

7 Прежде чем перейти к рассмотрению работы БП на частном примере, следует перечислить его главные принципы и инструменты[6]. Что касается инструментов, среди них необходимо назвать следующие. Во-первых, метод «точно в срок», при котором производство ставится в зависимость от спроса (товар изготавливается по мере поступления заказа). Создание продукта в необходимом размере и к нужному сроку позволяет не создавать лишних запасов и в целом делает производственный процесс более организованным.

8 Во-вторых, важно отметить, что в основе системы лежит японская философия «кайзен», подразумевающая процесс постоянного улучшения качества. Согласно ей, каждый сотрудник предприятия должен непрерывно работать над совершенствованием своей работы, своих навыков, знаний.

9 В-третьих, не менее значимой составляющей системы БП считается методология 5S, которая акцентирует внимание на уменьшении потерь, обусловленных плохой организацией рабочего пространства. Считается, что адаптация системы «5S» в масштабах предприятия влияет практически на все характеристики предприятия, поскольку именно эта система закладывает порядок, создаёт план действий и систему контроля за ними, то есть стержень, способный стать надёжной опорой менеджменту. Существует также английский вариант японской системы «5S» - система «5S-CANDO». Подробнее о них можно узнать из таблицы (см. приложение 2).

10 Несмотря на значительность уже образовавшегося перечня, он ещё не исчерпан. Так, помимо названного, существует такой механизм, как система TPM (всеобщее обслуживание оборудования). Она подразумевает, что каждый сотрудник должен следить за отведённым ему участком оборудования и в случае обнаружения дефекта вынести проблему на рассмотрение всего персонала.

11 Такой подход выигрывает по нескольким причинам. Помимо возможности устранения проблемы на ранней стадии её появления, что исключает затраты на ремонт оборудования, происходит обогащение знаниями, поскольку локальные проблемы и способы их решения становятся известны широкому кругу сотрудников, имеющих возможность впредь справиться с подобной ситуацией самостоятельно. Не берётся во внимание и позитивное следствие такого подхода, выражающееся в большей сплочённости коллектива, а следовательно его большей сговорчивости и эффективности

12 Следующим инструментом системы стройного производства стоит назвать «андон» - возможность обратной связи на производстве, с помощью которой каждому работнику доступно видеть, в каком состоянии находится производство, а оператор имеет возможность остановить процесс производства в случае аварии. Благодаря системе «канбан», становится возможным управлять потоками товаров в рамках предприятия и вне его, то есть с поставщиками и заказчиками. Такой подход помогает уменьшить потери, обусловленные держанием запасом и излишним производством. Наконец, ещё один механизм - система «SMED». Она предполагает трансформацию крупносерийного производства, поставленного на поток, в мелкосерийное, которое уменьшает время реализации заказов.

13 Необходимо также ознакомиться с основными принципами, цементирующими систему БП. Как уже было сказано, философией, лежащей в основе БП, является «кайзен». Её постулаты и определяют во многом действие всей системы.

14 Для начала важно отметить её человечность: компания должна ориентироваться главным образом на клиента и создавать продукт, который в первую очередь будет удовлетворять его потребности. Помимо фокусирования на клиентах, тот же подход применяется и к персоналу. Как уже было отмечено, все

проблемы выносятся на всеобщее обсуждение, существует механизм обратной связи, с помощью которой сотрудник может выразить своё недовольство.

¹⁵ Показательным является принцип информирования сотрудников, благодаря которому каждый работник остаётся в курсе происходящего в компании, что делает его включённым в процесс и способным реально влиять на деятельность организации. Важным элементом является установление хороших отношений внутри коллектива: считается, что в благоприятной атмосфере сотрудники смогут дать лучший результат. С этой целью во многих компаниях сегодня создаётся корпоративная культура, призванная сплотить работников созданием общих ценностей и целей.

¹⁶ Принцип непрерывных изменений вполне укладывается в общую схему идеи постоянного совершенствования: путём малых, но частых изменений можно ликвидировать или предотвратить большую проблему, тем самым повысив производительность процессов. Следует также отметить, что поскольку «кайзен» является философией, её идеи распространяются не только на производственную деятельность, но и на психологию личности. С этим связано и распределение ответственности (сотрудник в долгу за свой круг компетенций), и процесс постоянного совершенствования начиная с самого себя. Широкопрофильное обучение, свойственное японской системе образования, при котором каждый сотрудник обладает достаточно большим спектром знаний и навыков, что делает возможным процесс делегирования ряда полномочий от одних работников к другим и сокращение нагрузки на одних лиц. Наконец, ещё одним принципом БП можно назвать стандартизацию. Согласно ей, введение определённых правил и норм деятельности предприятия может сделать производство более быстрым без потери качества

¹⁷ После общего обозрения базисных идей БП рассмотрим их применение на конкретном примере, а именно крупнейшей мировой сети ресторанов быстрого питания.

¹⁸ Прославившаяся на весь мир своей оперативной системой обслуживания клиентов, компания многим обязана принципам БП. Остановимся сначала на таком элементе БП как стандартизация. Оказываясь в новом для себе городе, туристы зачастую предпочитают именно этот ресторан, даже не из соображений нехватки времени (хотя и это зачастую немаловажный фактор), но в силу уверенности своих ожиданий: меню Макдоналдс за редкими изменениями в основном остается одинаковым во всех странах мира как по составу, так и по качеству продуктов. Действительно, как поделился в интервью «Эхо Москвы» Хамзат Хасбулатов - президент «Макдоналдс» в России: «Поставщики (сырья) должны соответствовать жестким стандартам Макдоналдс»[7]. По его словам, продукты для ресторанов закупаются у лучших брендов, таких как «Белая Дача», «Аграм», Московский комбинат хлебопродуктов, Пензенский, Калачеевский мясокомбинаты, "Хайнц", "Эрмани", Coca-Cola и др.»

¹⁹ Главным же преимуществом ресторанов Макдоналдс является скорость, что во многом обусловлено использованием принципа «Точно вовремя» или «Just in Time» («JIT»). В случае Макдоналдс принцип реализуется так, что заказ

готовится только в случае поступления запроса от покупателя. Оперативность их приготовления становится возможной благодаря наличию заранее приготовленных замороженных полуфабрикатов, которые даже в случае неиспользования не теряют своего качества. Так, рассмотрим этот метод на примере приготовления сэндвичей. Первоначально они готовились заранее партиями по 4-9 штук и могли не портиться в течение 15 минут на подогреваемой станции. Однако поскольку продать сэндвичи работники ресторана не успевали, приходилось списывать продукты или продавать некачественный товар с риском для здоровья клиента и репутации ресторана. После внедрения принципа «канбан» сэндвич стали готовить лишь при заказе, а для увеличения скорости приготовления заранее готовили лишь котлеты. Также была внедрена новая система - E-production – которая нужное количество котлет, вследствие чего стало возможным сократить как производственные издержки, так и число работников. В то время как раньше спустя 15 минут приходилось выбрасывать сэндвич, в новых условиях – лишь котлету, что сохранило товар. Определённые изменения были внедрены и на кассе: теперь не один кассир рассчитывал покупателя и готовил заказ, но эти функции были разделены между двумя работниками, что в результате уменьшило временной промежуток от начала до конца обслуживания клиента[8]. Что касается готовых товаров, то они представлены в основном напитками с долгим сроком годности (например, соки).

²⁰ Повышению эффективности работы в Макдонлдс способствует также многофункциональность сотрудников, являющаяся одним из компонентов БП. Так, делая заказ, нередко можно увидеть самого администратора у кассы, который несмотря на тот факт, что непосредственное обслуживание клиента не входит в круг его обязанностей, активно включается в работу при необходимости. По этому же принципу работают остальные сотрудники Макдоналдс, заменяя друг друга по мере надобности. Конечно, многопрофильность имеет весомое значение в процессе повышения эффективности, но не стоит забывать другую важную составляющую стройного управления – поддерживающие взаимоотношения внутри коллектива. Дух семьи, единства, наличие общей миссии – гостеприимства – вот основные составляющие корпоративной культуры компании Макдоналдс, которые, сплочая сотрудников, даёт свой эффект в виде оперативного реагирования на просьбы коллег о помощи и как следствие быстрого обслуживания клиентов.

²¹ В целом, говоря о человеческом факторе в компании следует отметить, что компания Макдоналдс верно следует принципу непрерывного совершенствования. Так, по словам Хамзата Хасбулатова, для менеджеров компании организован учебный центр, где они приобретают такие необходимые навыки, как командная работа, руководство людьми, принятие решений. Помимо этого, в компании также существуют программы по заработным платам и премиям, которые позволяют поощрять наиболее старательных сотрудников. Очевидна реализация и такого свойственного японскому менеджменту принципа, как патернализм, внимательное отношение к сотрудникам. Так, «более 70% работников ресторанов являются студентами различных учебных заведений. Макдоналдс поддерживает и поощряет работников, успешно совмещающих работу в компании с получением образования. С 2001 года в компании действует Программа поддержки

образования. Работники ресторанов, показывающие отличные результаты в работе и учебе, получают именную стипендию Макдоналдс»[9]. Наведение порядка как один из первых шагов системы «5S», проявляется в том, что в ресторанах Макдоналдс большое внимание отдаётся созданию и поддержанию здоровых условий труда, чистоты рабочих мест, следованию санитарным нормам и соблюдению техники безопасности.

22 Таким образом, подводя итог выше сказанному, стоит ещё раз отметить, что применение методов БП, то есть целого комплекса взаимно дополняющих подходов и принципов, обеспечивающих наиболее эффективное производство, - несмотря на своё давнее рождение, актуально и в настоящее время. Доказательством этому является известная всем корпорация Макдоналдс, которая путём внедрения таких инструментов и принципов БП, как стандартизация, многопрофильная подготовка сотрудников, формирование отношений на основе взаимных помощи и поддержки, грамотная эргономика и др., сумела создать механизм оперативного обслуживания. Путём экономии на масштабе, запасах, времени, раскрытия потенциала сотрудников – то есть максимально возможного устранения всех непроизводительных расходов и любых действий, не создающих ценность, - компания смогла организовать эффективный механизм производства, значительно повысив прибыли корпорации.

Примечания:

1. Медведева В. Р. Изменение мышления сотрудников предприятия через призму концепции «Бережливое производство» как фактор, повышающий уровень его конкурентоспособности // Вестник Казанского технологического университета. 2012. №9. URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 2. Клочков Ю. П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // ИВД. 2012. № 2. URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 3. Там же.
 4. Аленина, М.Н., Шемшурова, Н. Г. «Бережливое производство» и возможность внедрения LEAN-технологий на российских предприятиях // Качество в обработке материалов. 2014. № 1. URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 5. Клочков Ю. П. «Бережливое производство»: понятия, принципы, механизмы // ИВД. 2012. № 2. URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 6. Аленина, М.Н., Шемшурова, Н. Г. «Бережливое производство» и возможность внедрения LEAN-технологий на российских предприятиях // Качество в обработке материалов. 2014. № 1. URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 7. Из интервью Хамзата Хасбулатова, президента «Макдоналдс» в России в эфире "Эхо Москвы" // URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 8. Вершинин М.И., Гегечкори О.Н. Японские производственные системы и перспективы их развития в России // Вестник молодежной науки. 2016. №1 (3). URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
 9. Из интервью Хамзата Хасбулатова, президента «Макдоналдс» в России в эфире "Эхо Москвы" // URL: [>>>>](#) (дата обращения: 07.05.2017).
-

"The principles of lean production by the example of McDonald's"

Maria Fedotova

NRU HSE

Myasnitskaya st., 20, Moscow

Abstract

The article describes the main mechanisms on which the technology of "lean production" is based, as well as the concrete examples of their direct implementation in practice. The lean production principles used for the first time by T.Oto, the head of the Toyota company, were demonstrated in the 1970s, allowing the company, even in times of crisis, to increase its output and, as a result, the profit of its shareholders. The example of the company "McDonald's" in the article shows how these rules continue to remain relevant in our days.

Keywords: Lean production, efficient production, the principles lean production, the "kaizen" philosophy, the "just in time" principle, the principle of continuous improvement, economy of scale, the mechanism of operational support, McDonald's.

Date of publication: 16.09.2017

Citation link:

Fedotova M. "The principles of lean production by the example of McDonald's" // nauka.me. – 2017. – Issue 2. URL: <https://nauka.me/s241328880000029-5-1/>. DOI: 10.18254/S241328880000029-5