



ШКОЛА БИЗНЕСА
УПРАВЛЯЙ БУДУЩИМ®

Проект трансформации ООО ТД Подшипник Трейд

Слушатель – **Михеев Андрей Федорович**

Научный руководитель – **Вальчук Виктор Васильевич**

к. ф.-м. н., сертифицированный эксперт по ТОС, директор «АРБ-Консалтинг»

Проект по трансформации ООО ТД Подшипник Трейд - Слушатель Михеев
А.Ф.

О компании

ООО ТД «Подшипник Трейд» - официальный дистрибутор SKF, TIMKEN, SCHAEFFLER GROUP (FAG, INA), NSK, KOYO, NTN, ZKL, HENKEL.



Мы поставляем предприятиям и частным лицам во все регионы России элементы узлов вращения промышленного назначения и Ремонтные технологии HENKEL.



ШКОЛА БИЗНЕСА
УПРАВЛЯЙ БУДУЩИМ®



Цели и задачи проекта трансформации.

Цель данной работы - нахождение практических инструментов радикального улучшения логистических процессов, на основе методов и решений Теории ограничений.

Решаемые задачи - поиск ключевой проблемы, сдерживающей дальнейшее развитие компании, определение текущих ограничивающих убеждений сотрудников, мешающим продажам расти.



Диагностика ТД Подшипник Трейд.

Для выявления нежелательных явлений, препятствующих улучшению финансовых показателей, проинтервьюированы ключевые сотрудники.

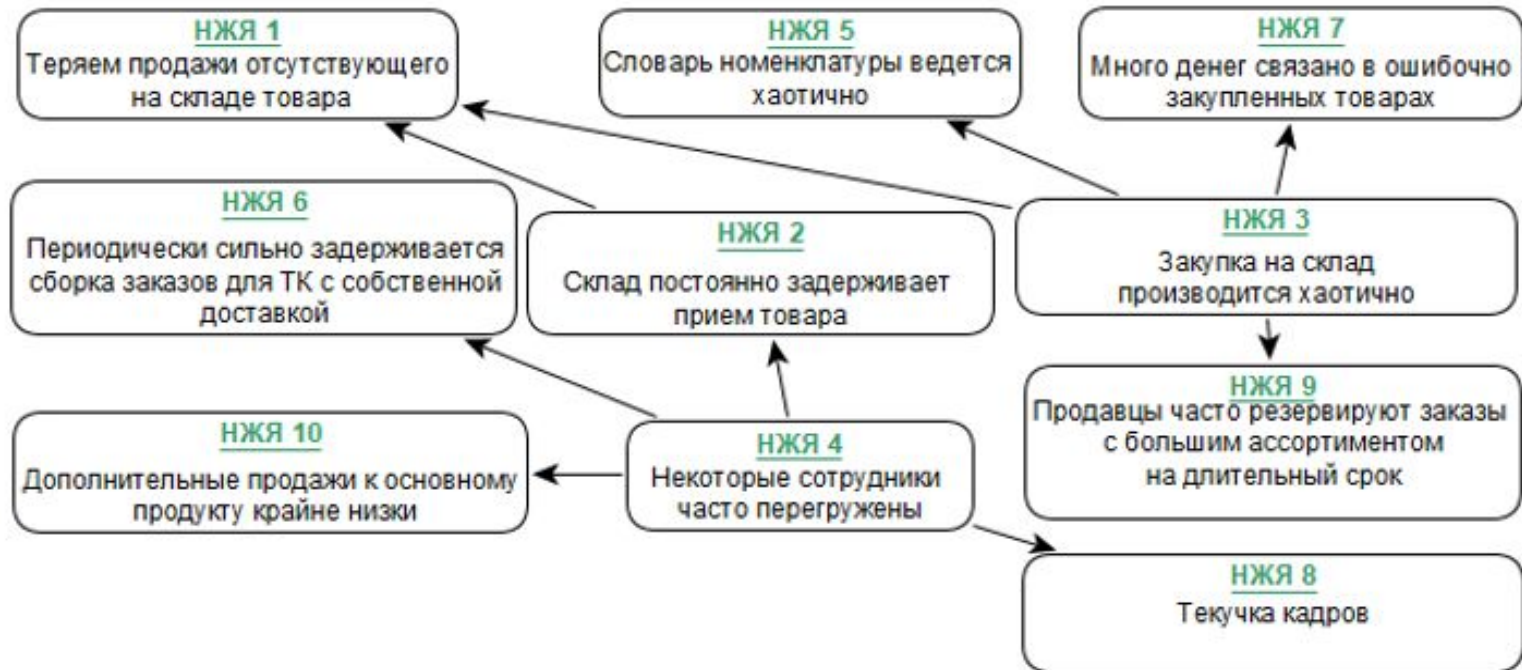
В качестве проблем названо:

- Закупка на склад производится хаотично
- Периодически сильно задерживается отгрузка заказов
- Много денег связано в ошибочно закупленных товарах
- Текучка кадров



Диагностика ТД Подшипник Трейд.

Выявленные нежелательные явления, с помощью инструмента Теории ограничений «Карта НЖЯ» были объединены в единую логическую диаграмму. Были показаны логические связи между нежелательными явлениями различных отделов.

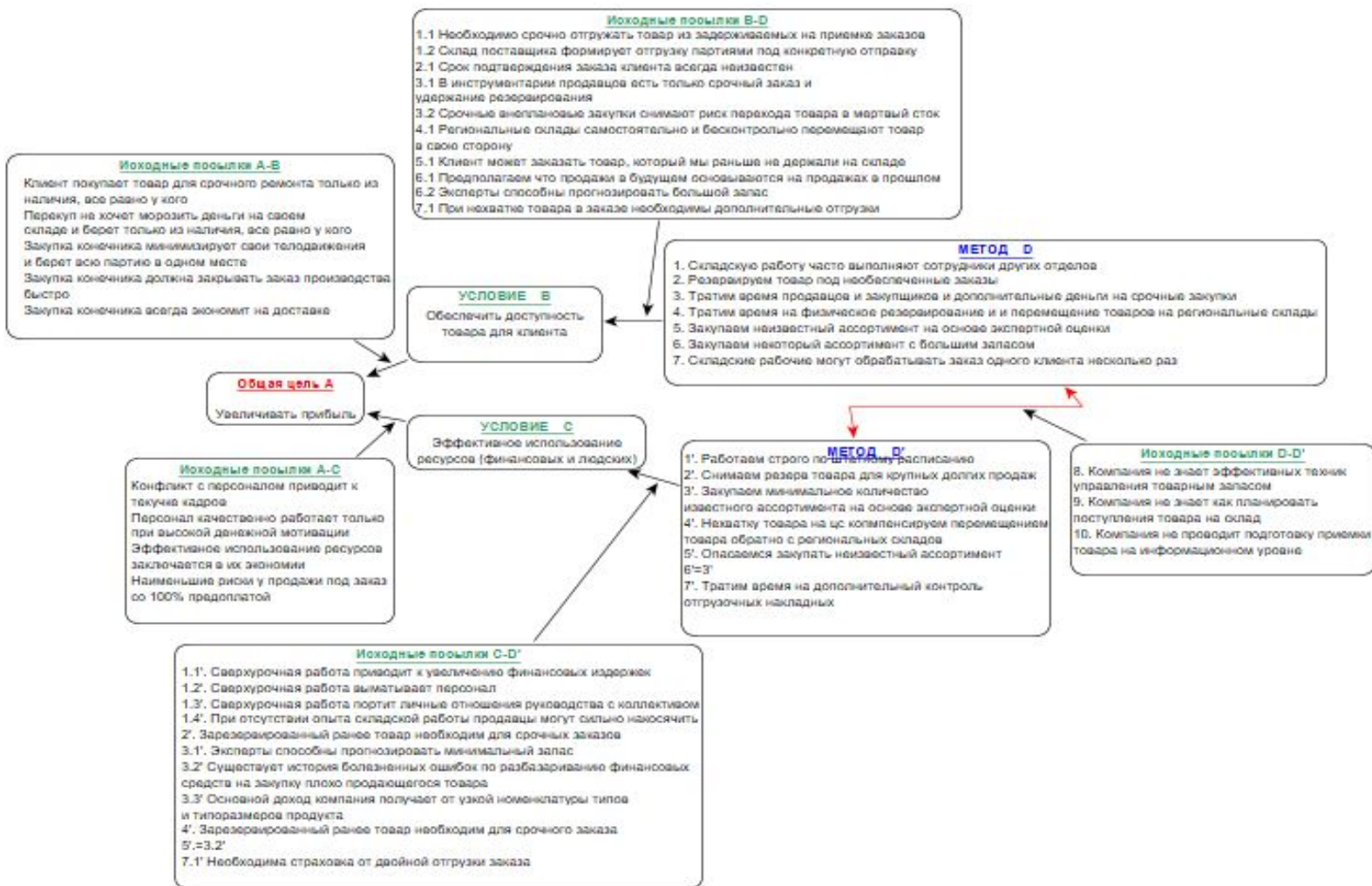


Диагностика ТД Подшипник Трейд.

На основании одного НЖЯ для каждого из подразделений были построены 3 диаграммы «Грозовая туча».

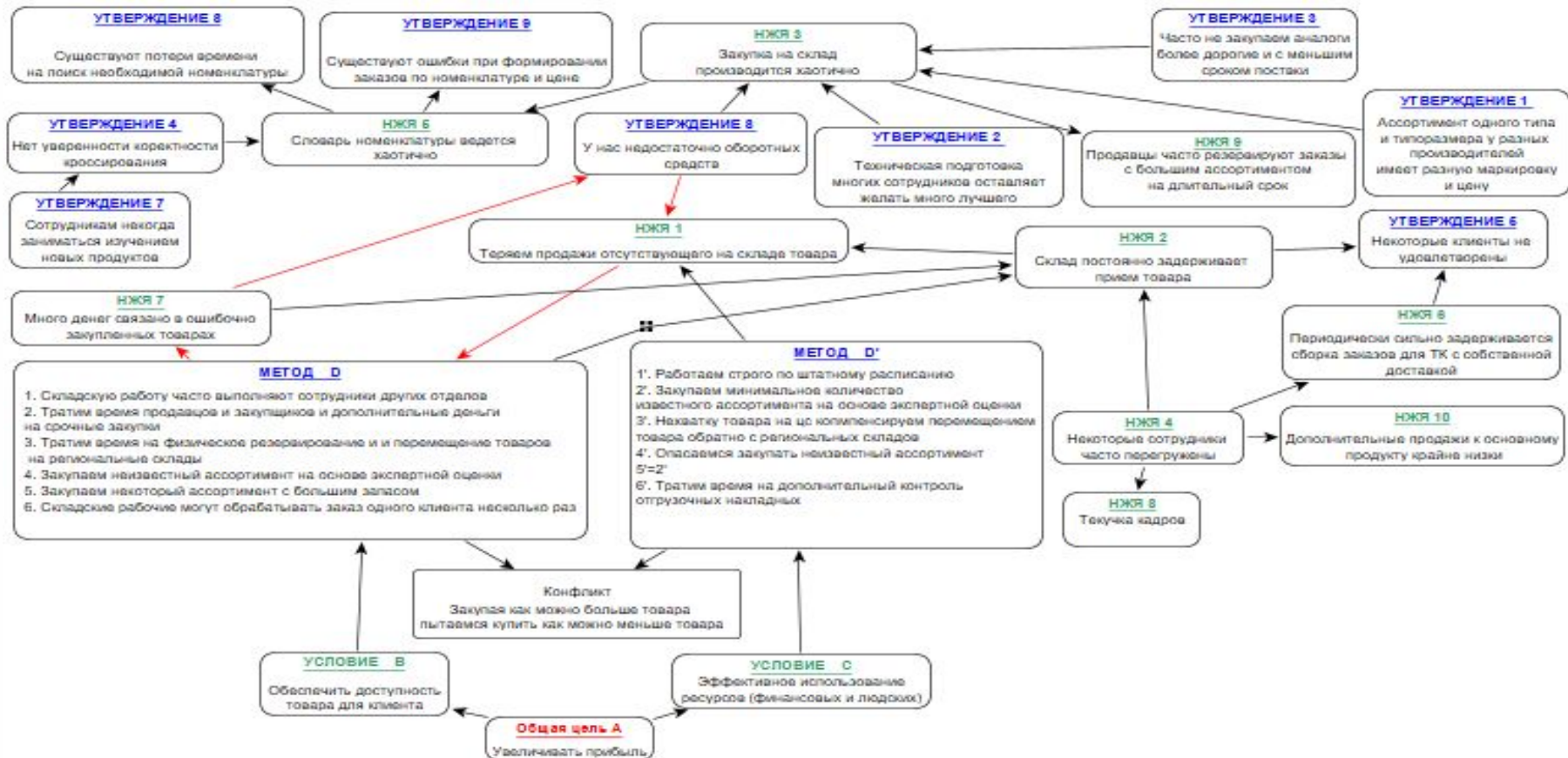


Диагностика ТД Подшипник Трейд. Консолидированная твча



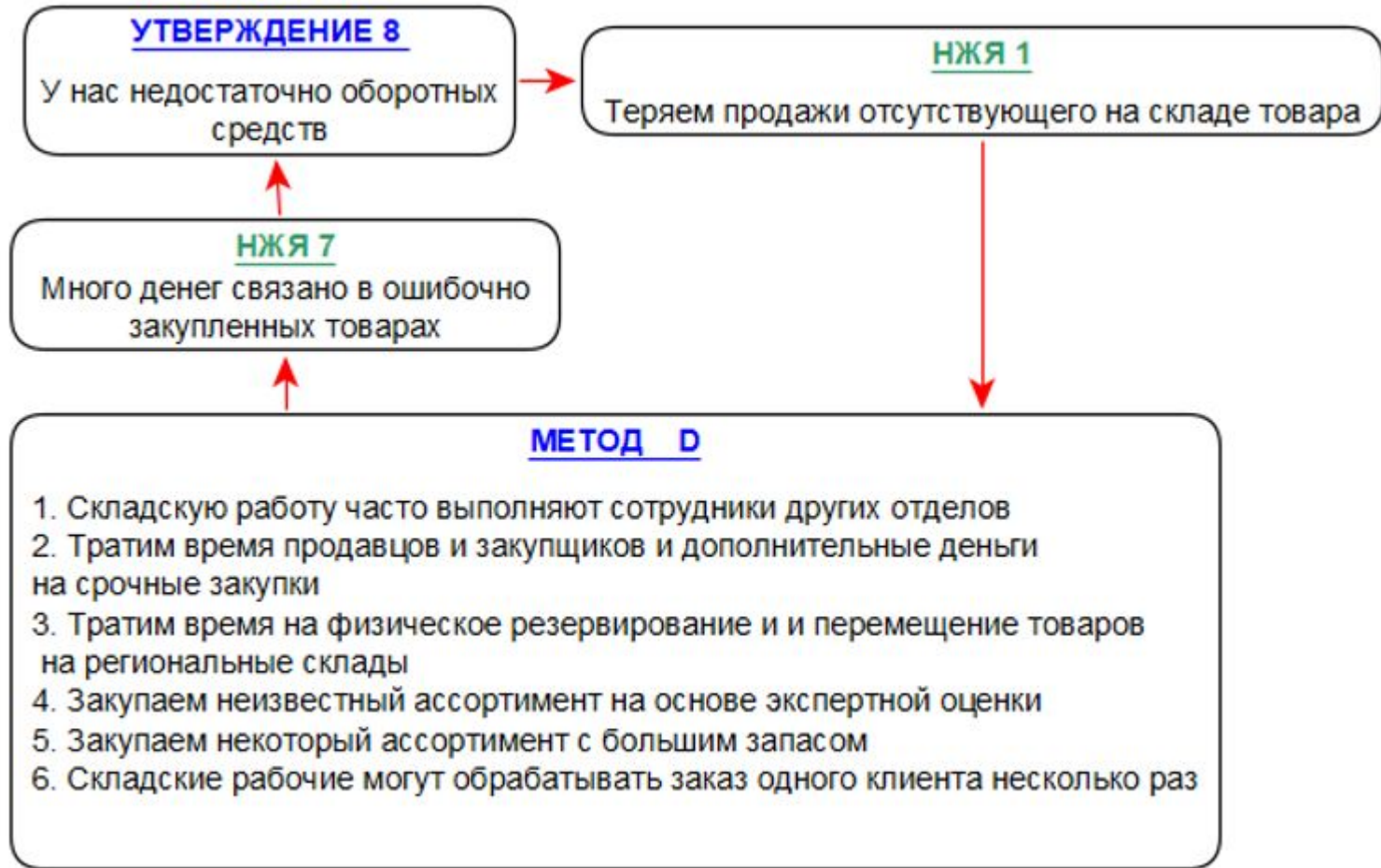
Диагностика ТД Подшипник Трейд.

Для более полного понимания происходящих в компании процессов, для проверки подлинности определения «Корневой проблемы» было построено «Дерево текущей реальности» компании.



Диагностика ТД Подшипник Трейд.

Наибольший интерес в ДТР представляет петля отрицательной обратной

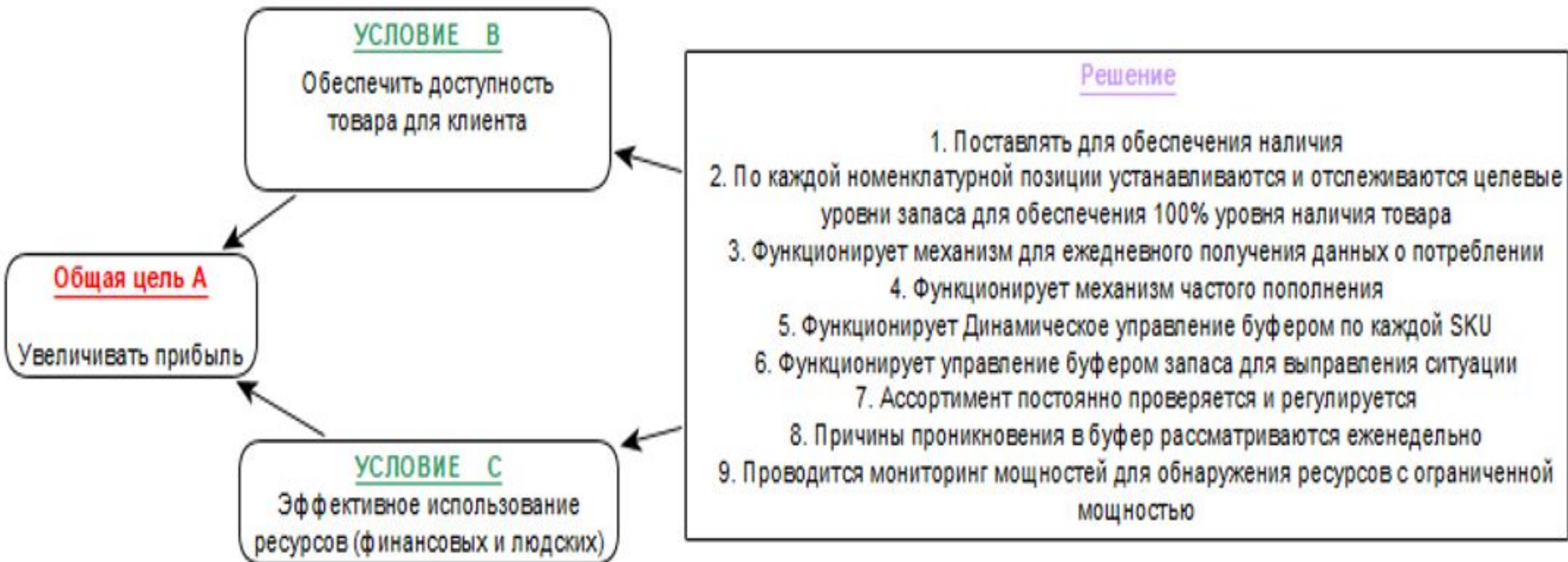


Проект по трансформации ООО ТД Подшипник Трейд - Слушатель Михеев А. Ф.

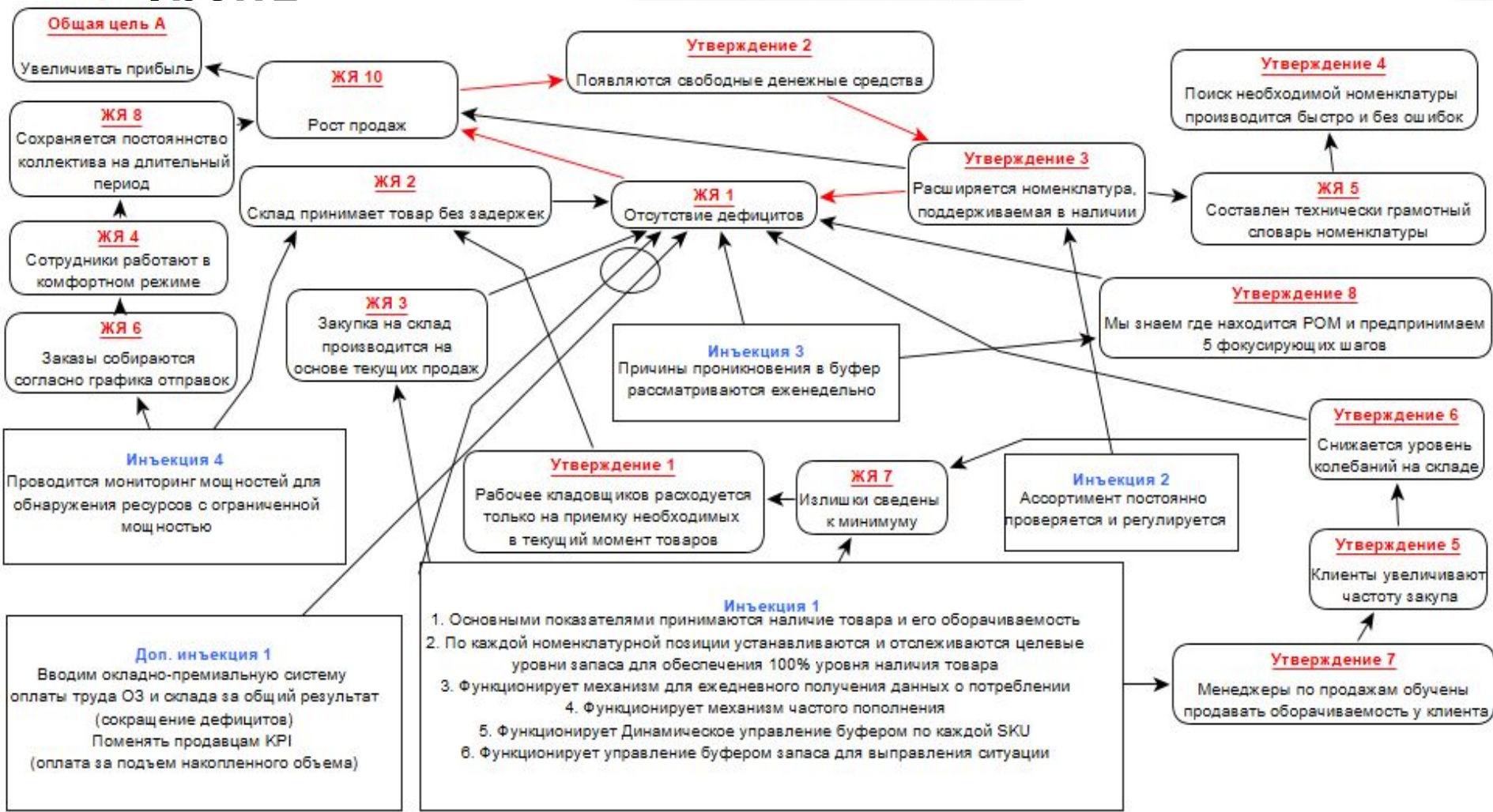
Ограничивающие убеждения и инъекции для их опровержения

Исходная посылка, поставленная под сомнение	Опровержение	Решение (Инъекции)
Наименьшие риски у продажи под заказ со 100% предоплатой	Клиент нетерпелив и не ждет поставку под заказ, а это потеря продажи	1.1 Основными показателями принимаются наличие товара и его оборачиваемость 1.2. По каждой номенклатурной позиции устанавливаются и отслеживаются целевые уровни запаса для обеспечения 100% уровня наличия 1.3. Функционирует механизм для ежедневного получения данных о потреблении 1.4. Функционирует механизм частого пополнения 1.5. Функционирует Динамическое управление буфером по каждой SKU 1.6. Функционирует управление буфером запаса для выправления ситуации
Основной доход компания получает от узкой номенклатуры типов и типоразмеров продукта	Доход от дополнительного ассортимента также может быть очень высок	2. Ассортимент постоянно проверяется и регулируется
Эксперты способны прогнозировать минимальный запас	Эксперты часто ошибаются	3. Причины проникновения в буфер рассматриваются еженедельно, проводятся корректирующие мероприятия
Необходимо срочно отгружать товар из задерживаемых на приемке заказов	Срочные действия можно предотвращать	4. Проводится мониторинг мощностей для обнаружения ресурсов с ограниченной мощностью

Решение «Корневой проблемы».



Дерево будущей реальности ТД Подшипник



План преобразований.

Инъекции (решения)	Действия (задачи)	апрель	май	июнь	июль
<p>Основными показателями принимаются наличие товара и его оборачиваемость.</p> <p>По каждой номенклатурной позиции устанавливаются и отслеживаются целевые уровни запаса для обеспечения 100% уровня наличия товара.</p> <p>Функционирует механизм для ежедневного получения данных о потреблении.</p>	1. Проводится трансформационная сессия	Михеев			
	2. Водится система отчетности по оборачиваемости	IT			
	4. Приобретаем модуль пополнения по ТОС	Владелец			
	5. Обучаем закупку работе с модулем		Михеев		
	6. Вводим систему планирования отгрузок со складов поставщиков		Начальник ОЗ		
	7. Увеличиваем количество встреч и коммуникаций с поставщиками		Начальник ОЗ		

План преобразований.

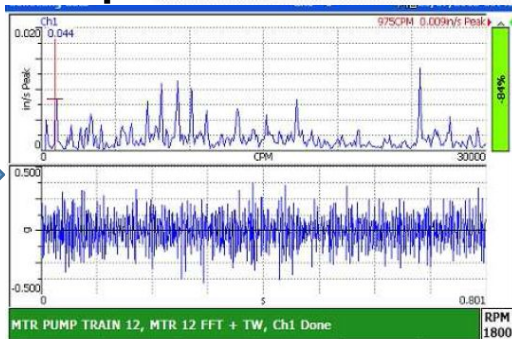
Инъекции (решения)	Действия (задачи)	апрель	май	июнь	июль
Ассортимент постоянно проверяется и регулируется.	1. Разрабатываем план ввода новых товаров в ассортимент		Владелец		
	2. Разрабатываем критерии перевода плохо продающихся позиций в статус «на заказ»			Михеев	
	3. На основе отчетов об оборачиваемости вводим контроль за бюджетом категорий		Коммерческий директор		
	4. На основании информации от постоянных клиентов вводим планирование закупок и отгрузок постоянным клиентам		Начальник ОЗ Начальник склада		
Причины проникновения в буфер рассматриваются еженедельно, проводятся корректирующие мероприятия.	1. Вводим еженедельные короткие совещания с разбором причин проникновения в буфер				Михеев
Проводится мониторинг мощностей для обнаружения ресурсов с ограниченной мощностью.	1. Вводим еженедельные короткие совещания с разбором причин проникновения в буфер				Михеев

Проект по трансформации ООО ТД Подшипник Трейд - Слушатель Михеев А. Ф.
Проект трансформации.

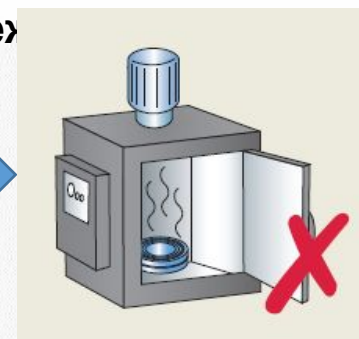
Диагностика



Корневой



Ограничивающие
убеж



Непрерывные
улучшения



Новый виток
развития

Прорывное
решение

Новый
контекст

Проект трансформации.

На начало апреля 2022 года намечено проведение трансформационной сессии с участием ключевых сотрудников компании, в ходе которой планируется продемонстрировать существующие ограничивающие убеждения, мешающие вывести ТД Подшипник Трейд на новый этап развития бизнеса.

Обсуждаются варианты приобретения модуля пополнения запасов на основе Теории ограничений.

С владельцем компании проводятся консультации о формате изменения ширины полномочий и ответственности рядовых сотрудников компании, их большую вовлеченность в процесс проводимый изменений.

Заключение.

Определены практические инструменты по улучшению логистических процессов компании ТД Подшипник Трейд.

Найдена ключевая проблема, сдерживающая рост прибыли и компании и ее развитие, определяемая как закупка большего количества товарных запасов с одновременным уменьшением его количества.

Выявлены ограничивающие убеждения сотрудников компании ТД Подшипник Трейд,

э

е

г



Благодарю за внимание!

