

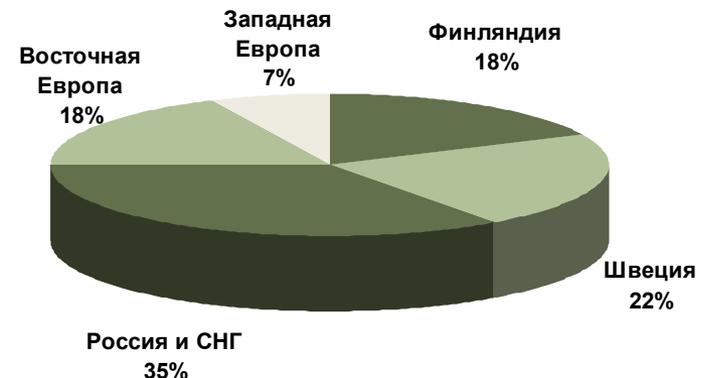
Lean Production

Увеличение эффективности производства
и мотивации персонала – как результат
применения практик LEAN в
ООО «Тиккурила»

Кратко о компании Тиккурила

- Tikkurila, ведущая компания по производству красок и шпатлевочных материалов в Финляндии, Швеции и России и одна из ведущих в этой области в странах Балтии, поставляет продукцию известных брендов рядовым покупателям и профессионалам приблизительно в 40 странах. Ассортимент продукции состоит из бытовых и общестроительных красок, а также лакокрасочных материалов для дерево- и металлообрабатывающей промышленности.
- В 2008 г. торговый оборот составил 648 млн евро, а торговая прибыль (ЕБИТ) 59 млн евро
- Сферы деятельности: Deco (81%) , Industrial Coatings (19%)
- 100 %-ный владелец – Kemira Oyj
- Ведущая позиция на рынках сбыта бытовых и общестроительных красок (а также промышленных ЛКМ*)
- Финляндия № 1*)
- Швеция № 1
- Россия № 1
- Страны Балтии**) № 1–3*)
- Польша № 4

**) В зависимости от географического расположения

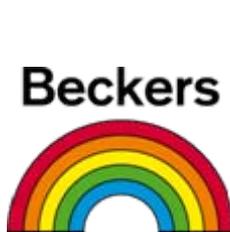


Сильные торговые марки пользуются спросом

Интернациональные



Региональные



Локальные



Факторы, влияющие на потребление краски

- Уровень жизни
- Местные приемы и привычки окраски
- Архитектурные стили и строительные материалы
- Тренды в дизайне интерьера, цветовых решениях и т.д.
- Уровень активности строительства, ремонта
- Уровень активности промышленной деятельности



Кризис

- **На основании рекомендаций книги Д.Терка и Д.Рубино "Крах доллара и как извлечь из него выгоду", а также на основании рекомендаций, озвученных компанией "Эволюция" были составлены рекомендации для компаний. Основными задачами большинства компании в кризисный период являются (в приоритете):**
 - 1) сохранение ликвидности бизнеса (т.е. – самого бизнеса, по факту)
 - 2) сохранение ключевых клиентов и контрагентов
 - 3) сохранение ключевого персонала
 - 4) сохранение (в агрессивном сценарии – приумножение) активов

Lean Production

- новый стиль мышления для всех уровней организации
- ориентация на потребности конечного потребителя
- борьба с потерями во всех видах деятельности и во всех сферах деятельности организации
- переход от огромного числа одинаковых товаров к многообразию уникальных продуктов

Компания, поставляющая товар точно соответствующий требованиям потребителей в срок, получает значительный рост продаж и, соответственно, значительную прибыль.

Производственная эффективность

Внедрение Lean Production позволило:

- повысить эффективность производственных процессов
- сократить материальные и временные затраты
- оптимизировать складские запасы
- своевременно удовлетворять потребности клиентов при сохранении широкого ассортимента выпускаемой продукции

Производительность по цехам, шт./чел.*час, 2007-2009

	2007	2008	2009	08/07	09/08	09/07
цех шпатлевки, участок ре-файн*	0	69	93	-	35%	-
Цех ВД красок	308	314	337	2%	7%	10%
Цех эмалей	113	131	134	16%	2%	18%
Цех колеровки	46	57	61	24%	8%	34%

*в 2007 году продукт не выпускали

Система 5С

Система 5С - инструмент реализации Lean Production – организация рабочего места для эффективного исполнения функций

Система 5С включает 5 шагов:

- сортировать
- создавать свои места
- содержать в чистоте
- стандартизировать
- стимулировать и совершенствовать



Результаты применения 5С: увеличение производительности, высвобождение площади, снижение брака, уменьшение травматизма

Lean Production на производстве: цех эмалей

Проблема:	цех эмалей не справляется с текущими потребностями по объему фасовки
Цель:	увеличить производительность на 33%
Действия:	<ul style="list-style-type: none">• картирование процесса• перестановка оборудования цеха, изменение схемы фасовки и запуск работы двух модернизированных линий• разделение функций персонала и инструкции для работы• визуальный контроль процесса и разметка цеха• организация ячеек для хранения материалов (Супермаркет) и определение мест для инструментов• унификация инструмента• оптимальное расположение трубопроводов на каждом ПРК• внедрена система по всеобщему уходу за оборудованием

Lean Production на производстве: цех эмалей

до проведения 5С



после проведения 5С



Внедрение системы 5С позволило снизить травматизм на производстве

TIKKURILA

Lean Production на производстве: цех эмалей

до проведения 5С



после проведения 5С

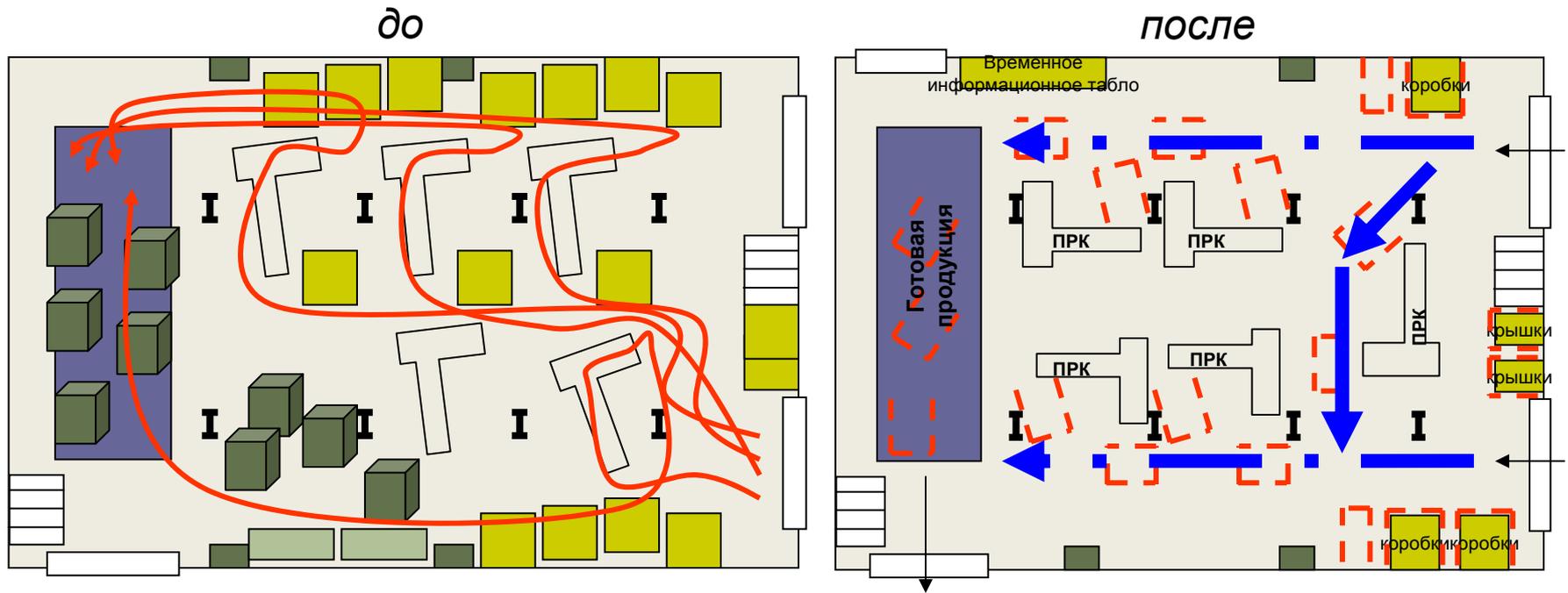


Внедрение системы 5С позволило снизить количество поломок оборудования

TIKKURILA

Lean Production на производстве: цех эмалей

*Перестановка оборудования цеха, изменение схемы фасовки
и запуск работы двух модернизированных линий*



Модернизированные линии позволило увеличить производительность

Lean Production на производстве: цех эмалей

Результаты внедрения Lean Production в цехе эмалей:

- увеличение производительности в среднем по году 14,7%



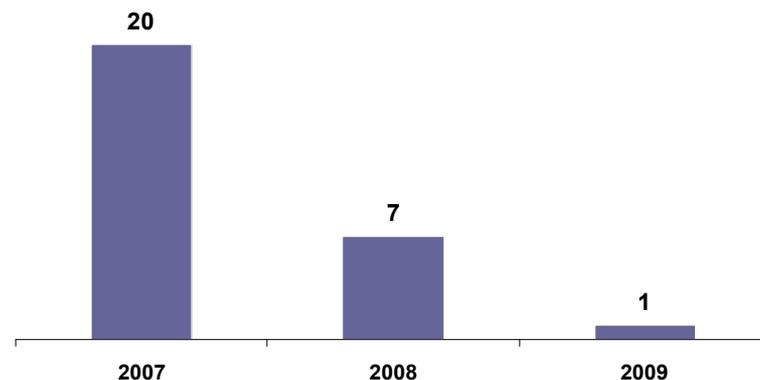
Снижение травматизма и поломок оборудования



Внедрение 5С в 2007 году позволило в 2008:

- снизить количество производственных травм на 65%
- сократить количество поломок оборудования на 49%

Количество случаев травматизма на производстве



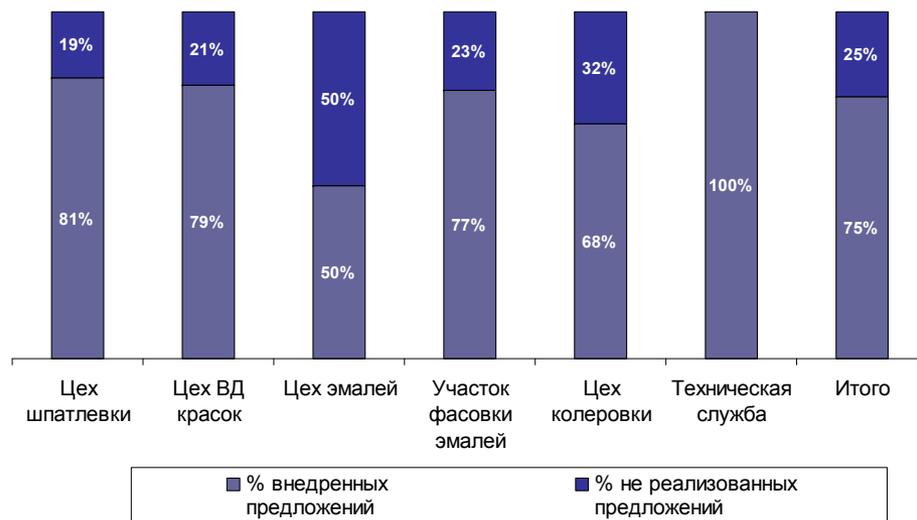
Количество поломок оборудования, 2008

Цех	До, 1-я половина 2008	После, 2-я половина 2008	%
шпатлевки	30	20	-33%
ВД краски	61	36	-41%
эмалей	46	17	-63%
колеровки	25	13	-48%
ОУ	10	2	-80%
Итого	172	88	-49%

Предложения по улучшению производственных процессов



Внедрение предложений по улучшению производственных процессов



- с начала запуска проекта по внедрению предложений по улучшению производства получено 252 предложения, внедрено 190

Предложения по улучшению производственных процессов

Подразделение	Предложение	Результат	Экономия
Цех эмалей и лаков; участок антисептиков	Организация участка по загрузке жидких компонентов	Сокращение времени на переналадку на 60% при дозировке жидких компонентов	84 720 руб.

до



после



Предложения по улучшению производственных процессов

Подразделение	Предложение	Результат	Экономия
Цех эмалей и лаков; участок эмалей	Организация фасовки эмалей из деж, при небольших заказах	Сокращение трудозатрат на фасовку одной партии на 65%	27 950 руб.

до



после



Основные проблемы и трудности:

- отсутствие опыта и знаний у персонала
приглашение опытного эксперта и организация обучения
- противодействие менеджмента
сокращение цепи принятия решения
постоянный контроль со стороны топ-менеджмента
активное участие в реализации и контроле за результатами
- неприятие персоналом изменений
выработка и внедрение системы мотивации
организация сквозного обучения
постоянный внутренний PR
вовлечение неформальных лидеров
- привыкание
“CRAZY AMERICAN”

Резюме

- компанией обучено 10 Lean экспертов
- внедрена система 5С
- внедрено 190 предложений по улучшению производственных процессов
- количество производственных травм уменьшилось на 65%, поломок оборудования на 49%
- экономический эффект, полученный в результате проведенных в 2008 году мероприятий, позволил увеличить чистую прибыль компании на 20%
- возможность предложить рынку продукты высокого качества по низкой цене
- расширение ассортимента
- сокращение складского запаса по сырью и готовой продукции на 25%
- вовлеченность всего персонала в жизнь компании и высокая мотивация

