

Как известно, японский менеджмент в настоящее время является одним из самых эффективных в мире. Именно там придумана система управления запасами just-in-time. Эта система, несомненно, является эффективной, т.к. главным ее преимуществом является максимальное снижение затрат на хранение и содержание запасов. Но чтобы ее внедрить, предприятию необходимо изучить непосредственно, как и саму систему, так и свое предприятие, чтоб определить, эффективно ли будет ее внедрение на конкретном предприятии и в данный момент времени.

Термин «точно-в-срок» (just-in-time — JIT) используется по отношению к промышленным системам, в которых перемещение изделий в процессе производства и поставки от поставщиков тщательно спланированы во времени — так, что на каждом этапе процесса следующая (обычно небольшая) партия прибывает для обработки точно в тот момент, когда предыдущая партия завершена. Поэтому и получилось название just-in-time (точно в срок, только вовремя). В результате получается система, в которой отсутствуют любые пассивные единицы, ожидающие обработки, а также простаивающие рабочие и оборудование, и, конечно же, материалы или сырье, которые ожидают обработки [2]

Эта система была разработана в японской автомобильной компании Toyota. Автор — Тайиши Оно (вице-президент компании по производству) и несколько его коллег. На то, что JIT была разработана именно в Японии, вероятно, повлиял факт, что Япония является перенаселенной страной с очень ограниченными природными ресурсами. В связи с этим японцы очень чувствительны к нерациональной трате материалов, времени и средств, и к неэффективности труда. Они расценивают брак и исправления дефектов как необоснованные затраты, а запасы — как зло, потому что они занимают пространство и связывают ресурсы. [2]

Широко распространено мнение, что система JIT — это просто соответствующее планирование производства, в результате которого получается минимальный уровень незавершенного производства и материальных запасов. Но в сущности, JIT представляет собой целую философию, которая охватывает каждый аспект производственного процесса, от разработки до его послепродажного обслуживания. Эта философия стремится к созданию системы, которая хорошо функционирует с минимальным уровнем материальных запасов, минимальным пространством и минимальным делопроизводством. Это должна быть система, которая не поддается сбоям и нарушениям и является гибкой (в том что касается изменений ассортимента изделий и объема производства). Конечная цель состоит в том, чтобы получить сбалансированную систему с плавным и быстрым потоком материалов через систему.

Основная идея концепции JIT заключается в следующем: если производственное расписание задано (абстрагируясь пока от спроса или заказов), то можно так организовать движение материальных потоков, что все материалы, компоненты и полуфабрикаты будут поступать в необходимом количестве, в нужное место (на сборочной линии - конвейере) и точно к назначенному сроку для производства или сборки готовой продукции. При этом страховые запасы, на обслуживание которых тратятся средства, станут, по сути, не нужны. [3]

«Точно в срок» — система, предусматривающая полную синхронизацию с производственными процессами. В ее рамках сырье, полуфабрикаты и комплектующие подаются (часто с других предприятий данной фирмы или фирм-смежников) небольшими

партиями непосредственно в нужные точки технологического процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу же отгружается. [1]

Концепция «точно вовремя» составляет, по-видимому, сердцевину системы управления промышленным производством Японии и основу повышения эффективности труда. Идея проста: производить и поставлять готовые изделия как раз к моменту их реализации, комплектующие узлы – к моменту сборки готового изделия, отдельные детали – к моменту сборки узлов, материалы – к моменту изготовления деталей. Японская промышленность производит небольшие партии товаров «точно вовремя», а западная индустрия гигантские партии товаров «на всякий случай». Само собой разумеется, производить абсолютно «вовремя» так же невозможно, как и изготовить изделие, обладающее идеальным качеством, однако к этому идеалу надо настойчиво стремиться.

Таковым идеалом является активное использование всех материалов в качестве элементов производственного процесса в противовес их пассивному нахождению в стадии запаса, когда они играют лишь роль носителей по хранению. Это способ организации производства, когда производственные запасы и объемы поставок приближаются к единице, то есть осуществляется поддетальное производство и продвижение изделий.

Как уже ясно из вышеизложенного, целью концепции «точно в срок» является система, обеспечивающая плавный и быстрый поток материалов через систему.

Это достаточно сложная для внедрения система управления, т.к. требует жесткого и оперативного планирования, четкую слаженную работу всех служб, высокую степень отработки всех технологических и управленческих процессов, но весьма эффективная. Поэтому для успешного внедрения управленческого принципа «точно вовремя» нужно подготовить предприятие соответствующим образом. Необходимо до начала реализации провести ряд реорганизационных мероприятий, иначе система не заработает и ожидаемого эффекта от нее не будет. [5]

Чтоб система функционировала правильно, необходимо следующее:

1. На производстве важно синхронизировать по времени все перемещения сырья и полуфабрикатов, и постараться максимально сократить непроизводительные операции, которые не добавляют стоимость.
2. Большое внимание уделить планированию. Конкретно: создать механизм краткосрочного планирования с жесткой привязкой по времени и оперативным реагированием на любые возможные изменения и внештатные ситуации; заложить в основу планирования планирование от потребностей по принципу вытягивания, т.е. от последующего участка к предыдущему. Это особенно важно для несбалансированного производства; ужесточить контроль над строгим выполнением плана производства и его оперативной корректировкой
3. Главная задача отдела снабжения – обеспечение наличия сырья, материалов, комплектующих в нужном количестве в определенное время на выгодных для предприятия условиях всегда. Ключевым словом должно стать слово «всегда»
4. От маркетинга необходимо очень быстрое реагирование на изменяющиеся требования заказчиков.
5. Принцип «точно вовремя» затрагивает все службы. Поэтому для достижения общей для всех цели нужно синхронизировать работу всех подразделений предприятия. Для чего необходимо: делегировать полномочия; назначить регулярные, лучше ежедневные, короткие планерки с главами подразделений для обмена информацией, согласования планов, решения возник, решения проблем; повысить корпоративную культуру; ужесточить дисциплину.

Это минимальный набор предварительных мероприятий, необходимых для начала внедрения системы «точно в срок».

Как и любая другая система, система JIT имеет свои достоинства и недостатки.

К достоинствам системы следует отнести:

- уменьшение сроков производства конечной продукции;

- снижение издержек на хранении товара;
- более высокая производительность;
- улучшенный контроль качества;
- уменьшается время выполнения «ненужной» работы на складах;
- снижение сбоев на производстве;
- низка вероятность перепроизводства;

Недостатки системы выражаются в следующем:

- возрастающие транспортные расходы. Важно понимать, что может оказаться дешевле хранить товар на складе, нежели постоянно его доставлять;
- экономическая ситуация, например скачки цен на нефть могут разрушить всю систему;
- зависимость от поставщиков;
- дополнительная работа, которую постоянно необходимо проводить при разгрузках;
- возможность простоев среди рабочих. Существует вероятность возникновения ситуации, когда материалов не будет, а работа будет сделана.
- для организации системы необходим высокоэффективный менеджмент. [5]

Подводя итог всему вышеизложенному, можно сделать такой вывод: JIT - это система, которая нашла свое применение в основном в серийном производстве. Ее внедрение потребует затрат и времени. Поэтому, фирма, прежде чем начинать работу именно с этой системой должна понимать, что выгоды как таковой от применения этой системы сразу не будет, понадобится несколько лет. Но в конечном итоге достоинства системы «точно в срок» перекроют недостатки.

Список использованных источников

1. Основы менеджмента: Учеб. Для вузов / Под редакцией Д.Д. Вачугова. – 2-е издание. - М.:Высшая школа, 2010
2. Центр дистанционного образования
URL:http://www.elitarium.ru/2007/06/15/sistemy_tochnovsrok_justintime_razrabotka_i_vnedrenie.html
3. Сайт-блог URL:http://vse-o-logistike.blogspot.ru/2009/02/blog-post_7931.html
4. Официальный сайт фирмы MosResult
URL:http://www.mosresult.ru/Data/Articles-new/Just_in_time.html
5. Интернет-журнал BizTimes URL:<http://www.biztimes.ru/index.php?artid=1054>