**Преобразование компании на основе теории ограничения систем**

Джеральд И. Кендалл «Действенное видение». Минск: Гревцов Паблишер, 2006. – 224 с.



Очередная книга по теории ограничения систем (ТОК) посвящена системному взгляду на организацию и механизмы прорывного развития. Что нужно чтобы текущий объем продаж за 4 года преобразовать в объем прибыли? Читайте «Действенное видение»![[1]](#footnote-1)

*Мы хотим, чтобы наша компания находилась в процессе непрерывного совершенствования; мы не сможем достичь этого, пока люди будут руководствоваться здравой* ***бессмыслицей****…*

Компании настолько опутаны исторически сложившимися отношениями, принципами, процедурами, что их поведение представляется незашоренному наблюдателю каким-то зазеркальем…

*Любой сложности свойственна внутренняя простота, и именно она управляет результативным выходом[[2]](#footnote-2) компании.*

Большинство компаний, сталкиваясь со сложностями управления бизнеса, делят компанию на маленькие «поддающиеся управлению» части, и пытаются совершенствовать каждую часть отдельно. Так как большинство подразделений являются центрами затрат, они фокусируются на снижении издержек в рамках своего отдела. Подобный подход не только не улучшает положение компании, но и способен привести к появлению крупных проблем. Кроме прочего, такой подход разобщает подразделения, так как у них разные цели.

С точки зрения цели компании – роста прохода – необходимо локальному оптимуму противопоставить глобальный оптимум. Основная посылка ТОС состоит в том, что результативностью системы управляет очень небольшое число факторов (часто единственный). Именно на этих факторах и нужно сосредоточить управленческие усилия.

*Чем сложнее вопрос, тем проще должно быть решение, иначе оно не сработает. Слишком часто за излишней сложностью скрывается невежество.*

Искажения «мира затрат»:

* запасы – есть активы
* стремление максимизировать производительность
* распределение накладных расходов по видам продукции

Учет по ТОК: выход (В, разность между ценой продажи и прямыми расходами, включающими в первую очередь расходы на материалы), операционные расходы (ОР), инвестиции (И)

*Чистая прибыль = В – ОР Рентабельность = (В – ОР) / И*

*\* \* \**

*Задача маркетинга – разбросать зерно, чтобы заманить уток на свое поле. Задача отдела продаж – взять ружье и подстрелить сидящих на поле уток. Если уток на поле нет – отдел продаж не виноват!*

Ограничение большинства компаний состоит в рынке сбыта. Почему? Подход свойственный функциональной разобщенности настолько способствует концентрации компаний внутри себя, что многие из них теряют реальную перспективу. Некоторые компанию фокусируются на характеристиках собственных товаров / услуг, и упускают из виду потребительскую ценность.

Пять этапов фокусирования в маркетинге:

* не потеряйте потенциальных клиентов; если уток на поле достаточно, но их не удается подстрелить, проанализируйте, почему клиенты не совершают покупок, не спешите менять продавцов;
* подчините действия всех подразделений компании ограничению – рынку сбыта; уйдите от локальной оптимизации;
* сформулируйте «предложение мафии» – предложение, от которого невозможно отказаться;
* сегментируйте рынок; рынок считается сегментированным, когда цена и количество товара, проданного на одном рынке, не зависит от цены и количества, проданного на другом;
* не дайте инерции создать новое ограничение.

*\* \* \**

*Скажи мне, по каким критериям ты оцениваешь меня, и я скажу тебе, как я буду поступать. Если критерии оценки не ясны, никто не сможет предвидеть мои поступки, даже я сам!*

Не следует управлять операционной деятельностью исходя из локальной оптимизации: не стремитесь использовать все ресурсы на полную мощность (барабан – буфер – веревка). В ресурсах **не**ограничениях должен быть резерв, который может простаивать.

*Оборачиваемость запасов компании McDonald`s так высока, что гамбургер, который вы сейчас едите, возможно, еще вчера мычал на лугу.*

Перейдите в дистрибуции от выталкивания к вытягиванию. Цепочка поставок выдала результат только тогда, когда товар приобретен конечником. Интегрируйтесь вверх и вниз по цепочке в интересах конечника, конкурируйте не с отдельными звеньями цепи поставок, а с другими цепочками поставок. Разместите запасы там, где предсказуемость объем апродаж наибольшая – у производителя. Давайте скидку не за объем партии (стимулирует редкие, но крупные поставки), а за объем в течение определенного периода времени. Перейдите на консигнацию.

\* \* \*

*Проекты следуют правилу «два в кубе» (23). Они занимают в два раза больше времени, чем планировалось, обходятся в два раза дороже, и обещают в два раза больше, чем выполняют!*

Побуждайте участников проекта выполнять свой этап как можно быстрее. Создавайте запас времени (буфер) не на каждом этапе, а в целом по проекту. Следите за расходованием буфера проекта во время реализации проекта:

Избегайте эффектов студента (делать всё в самый последний момент) и Паркинсона (работа занимает всё отведенное для неё время), когда сотрудники не докладывают о готовности этапа, чтобы в следующий раз не урезали время на этап.

*Цель системы критериев состоит в том, чтобы побудить составляющие делать то, что хорошо для цепочки поставок в целом.*

Ключевые показатели цепочки поставок:

* *Потерянный проход* ($) x *дней задержки* (долларо-дни упущенные). В ценах продаж. Рассчитывайте исходя из стоимости всего потерянного заказа, а не только отсутствующих позиций. Идеал – ноль. Аналог уровня обслуживания.
* *Запасы* ($) x *дни хранения* (долларо-дни хранения). В ценах закупки. Минимизируйте, но при этом стремитесь не оказывать негативного влияния на первый показатель.

Из-за функциональной разобщенности подразделений (или в рамках разных организаций) элементы цепочки поставок могут стремиться к локальной оптимизации. Цель – договориться в рамках цепочки и выиграть у конкурирующей цепочки поставок.

*Внедрение новой компьютерной системы ничего не изменит, если не ослабить ограничение, препятствующее достижению целей компании.*

Правила, которые должна поддерживать КИС:

* финансы и система критериев:
  + принимать решения исходя из влияния на В, И, ОР
  + не распределять накладные затраты по видам продукции
  + вести учет результативного выхода продукции (прохода) В
* производство
  + не поощрять критерии локальной эффективности для всех подразделений, кроме ограничения (убрать их из отчетности)
  + сконцентрироваться на загрузке барабана (ограничения)
  + использовать принцип Парето для анализа причин обращения к буферу, содействовать процессу непрерывного совершенствования
  + контролировать время выполнения заказов и уровень незавершенного производства
* дистрибуция
  + разместить запасы в начале цепочки – у производителя
  + пополнять запасы на основе вытягивания
  + сократить время выполнения заказов
* управление проектами
  + выполнение проекта планировать исходя из загрузки стратегического ресурса
  + на основе Парето анализировать причины обращения к буферу проекта
  + отчет по проекту должен отражать % выполнения критической цепочки проекта и % использования буфера проекта
* цепочки поставок: долларо-дни упущенные и долларо-дни хранения.

*Чем эффективнее предложенное решение, тем труднее убедить в этом других. Взаимовыгодные решения сами себя не продадут.*

Уровни сопротивления:

* несогласие с определением проблемы
* несогласие с направлением действий по осуществлению решения
* несогласие с тем, что предложенное решение поможет преодолеть проблему
* «да… но» возможны негативные последствия
* «да… но» существуют препятствия на пути реализации (отсутствие ПО, компетенций…)

*От большинства долгосрочных стратегий пользы столько же, сколько от пятилетнего прогноза погоды.*

Эффективная стратегия основывается на трех аспектах, зачастую противоречащих друг другу:

* получение дохода сейчас и в будущем
* удовлетворение стейкхолдеров (клиентов, но не только) сейчас и в будущем
* обеспечение стабильных условий для работников сейчас и в будущем.

Что нужно для длительного конкурентного преимущества:

* система критериев В, И, ОР
* производственная логистика (барабан – буфер – веревка)
* вытягивающая дистрибуция
* способность быстро и предсказуемо изменяться (управление проектами)
* ПО, поддерживающее процессы

*Не будем обманываться – новый компьютер не поможет изменить культуру компании.*

Заручитесь поддержкой первого лица. Поговорите с маркетингом, производством, дистрибуцией: выявите проблемы, найдите общие, попытайтесь показать их системность и небольшое число корневых проблем (желательно одну).

1. При чтении книг по ТОК меня иногда посещают смутные мысли, не шарлатанство ли всё это? Не знаю… Отдельные моменты в ТОК мне безусловно нравятся, и я концентрируюсь на них: здравый смысл, взгляд на организацию, как на систему, выявление основной проблемы и ограничения, система учета… А призывы, шаманство с деревьями, «пятилетку в три года» я пока оставляю за кадром… ☺ [↑](#footnote-ref-1)
2. *Результативный выход* (в оригинале – throughout). На тему перевода этого термина сломано немало копий… Наиболее часто в русскоязычных материалах используется *проход*. [↑](#footnote-ref-2)