### Кейс 5. Практика впровадження ТОС на прикладі ПрАТ *«Галичина»*

*«Галичина» почала впровадження ТОС із кількох причин: в умовах стрімкого росту компанії та ринку, який швидко змінюється, компанія постала перед потребою «клонування» успішних регіональних рішень у національному масштабі, а також задоволення вимоги швидкого росту за умови стабільної системи управління.*

*За рік були отримані перші позитивні результати. Зокрема, середній час поставки прискорився з 3,0 днів до 1,9 днів, рівень забезпечення запасами виріс з 74,6% до 78,8%, своєчасність поставок покращилась з 93,1% до 98,5%».*

Керівництво підприємства прийняло рішення про необхідність збільшення продажів і прибутку бізнесу. Однак в умовах кризи для реалізації даного рішення необхідні були нестандартні підходи

та нові ідеї. Тоді на допомогу молочному підприємству прийшли консультанти компанії Apple Consulting. Вони запропонували компанії «Галичина» переорієнтувати свої пріоритети, а саме – змінити Push-концепцію бізнесу на Pull-концепцію. Push-концепція, якої дотримується багато українських виробничих підприємств та дистриб’юторські компанії, має на увазі зберігання продукції як можна ближче до споживача («виштовхування» в наступну ланку ланцюга поставок) і роботу на підставі прогнозів. Її суть для виробничої компанії полягає приблизно в наступному: «От ми розробили і виробили класний продукт, виштовхнули його на ринок, а тепер хай ринок робить з ним все, що захоче». Безумовно, продукція розробляється на підставі глибокого розуміння потреб споживачів та його переваг. Однак часто не враховується головне – доступність товару. Чи завжди Ви, як споживач, знаходите бажаний товар на полицях в магазинах? Pull-концепція сповідує зовсім інший принцип: «Споживач повинен завжди знайти саме той продукт, який він у даний момент бажає придбати». Головним при такому підході стає споживач.

##### Продажі готової продукції

Перше, що зробила компанія «Галичина», це перехід на клієнтоорієнтовану модель бізнесу. Це призвело до зміни орієнтирів у багатьох підрозділах підприємства, але найбільше відбилося на системі та структурі продажів. Самі споживачі повинні диктувати умови: якщо споживач бажає купувати більше йогуртів, підприємство повинно робити більше йогуртів, а не молока або кефіру.

Компанії було запропоновано хід,суть якого полягала в тому, що для знаходження на полиці найбільш свіжого товару, його основний запас треба тримати якомога ... далі від споживача. Кожна філія тримає у себе певний запас товарів, який формується виходячи з прогнозу продажів. Якщо період між поповненнями складає тиждень, то під кінець цього тижня філія має як дефіцитні, так і надлишкові товарні позиції. Скорегувавши замовлення для наступного «завезення», філія змушена миритися зі збільшенням часу поповнення замовлення. Тому було здійснено перехід на

поповнення філій компанії за фактом їх щоденного споживання. Тобто, сьогодні компанія відвантажила в роздрібні торгові точки якусь кількість товару, ця ж кількість товару відвантажиться і з центрального складу на філію до встановленого рівня запасів, достатніх для «захисту ринку» – недопущення відсутності товару на полицях. Таким чином, коливання, які виникають від ненадійності прогнозу, скорочуються до мінімуму, а споживач в результаті отримує свіжий продукт.

Крім того, для кожної товарної позиції в кожній конкретній філії був встановлений свій буфер, тобто запас, який би забезпечував стабільність продажів, але при цьому не заморожував б надлишкові кошти. Фактично це запас продукту, що відповідає його максимальному споживанню за час поповнення до моменту наступної поставки товару. Як дана система реагує на коливання попиту? Дуже просто: коли запаси йогуртів в магазині зменшуються, система управління буферами повідомляє про це, і товар допостачається до необхідного розміру буфера. Якщо, приміром, через тиждень покупці стали більше купувати сметану, в магазині її запаси різко падають, це фіксується за допомогою системи управління буферами. Значить, тепер в цей магазин довозиться більше сметани. А якщо тенденція збереглася, система автоматично запропонує збільшити розмір буфера в магазині і навпаки. Гнучкість системи – реагування на самі найменші зміни в структурі споживання. При чому для виробника молочної продукції це вкрай важливо враховуючи невеликі терміни придатності продукту. Також надзвичайно важливо і для споживача, який, як правило, не купує товар, у якого до закінчення терміну придатності залишається 1–3 дні.

У компанії «Галичина» є 33 філії. На початковому етапі для впровадження «пілотного» проекту реорганізації продажів були обрані тільки дві з них: Київська і Львівська. Таке рішення продиктоване бажанням відточити нову систему управління як серед співробітників, так і на рівні бізнес-процесів та ІТ-системи. Підготовча робота зайняла близько двох тижнів, але вже через місяць зростання виручки за цими філіям склало 10%. Це було пов’язано з тим, що стали тримати менше запасів товару, який

зазвичай був у надлишку, а те, чого хронічно не вистачало, стали регулярно поповнювати. Було збільшено доступність асортименту, завдяки чому компанія стала більше заробляти - були усунені втрачені продажі за одними позиціями і надлишок запасу по інших позиціях.

##### Виробництво

Як уже зазначалося, в Pull-концепції все перевернуто з ніг на голову. Тому продаж готової продукції є не останньою, а першою ланкою всього ланцюжка роботи підприємства. Відповідно, зміни в першій ланці спричинили за собою зміни по всьому ланцюгу. Були розраховані величини буферів і центральний склад почав поповнюватися у відповідності з цими величинами. Раніше завод виробляв те, що добре продавалося в роздріб, а не завжди те, що реально було затребувану споживачем. На виробництві не було точного розуміння того, який саме продукт зараз потребує споживач. В результаті чого на центральному складі якогось товару завжди хронічно не вистачало, а якогось було весь час в надлишку. Така політика виробництва призводила до того, що складські площі були захаращені не завжди затребуваним товаром в конкретний момент часу, а компанія заробляла менше, ніж могла б, якби виробляла малі партії продукту, але саме такого продукту, який потребував ринок в даний конкретний момент часу.

Було запропоновано поміняти пріоритети виробництва. Відтепер якщо стоїть вибір, що виробляти, то пріоритет віддається тій позиції, показник буфера якої найменший, тобто запаси якого найменші. Буфер складається з трьох зон: зелена, жовта, червона (система «світлофор»). Якщо запас товару в зеленій зоні – його більш, ніж достатньо; у жовтій – ситуація нормальна. Але перехід запасу в червону зону означає, що ситуація близька до спустошення запасів, потрібно вжити заходів.

Раніше на виробництві логіка була такою: навіть якщо запаси в червоній зоні, ми все одно фасуємо те, що дає нам більший об’єм. Але те, що дає нам більший об’єм, знаходиться в жовтому кольорі. Тобто виходить, що виробництво фасує те, що і так є на складі, а

товар, якого не вистачає на складі, не фасується. Тільки змінивши пріоритети відповідно до системи «світлофор», було досягнуто більшої надійності центрального складу компанії. При цьому немає нічого страшного в тому, що якась частина устаткування буде простоювати, а співробітникам заводу не буде чим зайнятися. Логіка ТОС говорить про наступне: якщо пів заводу буде півдня стояти – не страшно, бо головне – виробництво того, що вимагає ринок, а зовсім не надвиробництво, що призведе до надлишків готової продукції і до «проїдання»терміну придатності продукту, який ще навіть не дійшов на полиці магазину.

Отже, головне – не якнайбільше зробити, а щоб на складі жодна з позицій не виявилася «в нулі».

##### Закупівля сировини і матеріалів

Схожі зміни відбулися і в системі закупівлі сировини і матеріалів. Пріоритет з того, щоб купити якомога дешевше якісь матеріали, переноситься на те, щоб всі необхідні матеріали та сировина були в наявності. І якщо при цьому компанія купує необхідну сировину меншими партіями і без знижок, це все одно вигідніше, адже в результаті вона скорочує рівень втрачених продажів. Наприклад, для того, щоб зробити кефір, потрібно молоко, пляшка, кришечка, етикетка та пакувальний папір для блоку. Мало того, все це повинно бути в потрібній кількості і в потрібний час. Якщо чогось не вистачає, продукт не виробляється, незалежно від того, чого саме не вистачає. З іншого боку, якщо у нас надлишок якихось запасів на складі, то ми маємо знову ж заморожені в запасах гроші. Тому система – поповнення за споживанням – у закупівлях має наступний вигляд. Встановлюється певний цільовий рівень запасів, який розраховується на основі максимального споживання за час поповнення. Відповідно до цього цільового рівня поповнюються запаси сировини і матеріалів, причому на підставі того обсягу, який «пішов» у виробництво і тільки лише до цільового рівня запасу. При цьому, нормативні запаси - це не статична, а динамічна величина (працює за принципом динамічного управління буфером, описаного вище.

Важливо вести роботу по пріоритетах, роботу щодо збалансування складських запасів для забезпечення тієї ситуації, коли в компанії на складі є все необхідне при адекватних витратах на закупівлю. Дуже часто ми маємо ситуацію, коли постачальники дають якусь знижку, і ми купуємо велику кількість сировини і матеріалів. А потім виявляється, що нам це абсолютно не потрібно в такому обсязі в даний період часу.

При впровадженні описаної системи найбільшою проблемою виявилося небажання багатьох постачальників продавати свою продукцію «Галичині» невеликими партіями. Вихід з цієї ситуації був знайдений в тому, щоб формувати сировинні буфери з урахуванням мінімальних партій, на які згоден постачальник в ході переговорного процесу. Відповідно, компанія намагається замовляти сировину в збалансованій кількості, не виходячи за рівень комфортних зон, але й не опускаючись до критичної червоної зони, яка показує, що запас закінчується. Це основні фактори відмінності системи закупівель від системи продажу готової продукції.

##### Мотивація

Чи можливо отримати вкомпанії співробітників, що працюють на результат як єдина команда? Так, можливо! А якщо це співробітники різних підрозділів (постачання, виробництво, логістика, фінанси, продаж і т.п.)? Також можливо! Чому ж так виходить, що начебто і система мотивації хороша, і співробітники покращують показники за якими їх оцінюють, але немає єдиної команди, яка працює на кінцевий результат? І виходить, що начебто кожен підрозділ покращив свої показники, а мета компанії не досягнута. Чому таке відбувається? Як правило, справа в тому, що кожен підрозділ мотивується за показниками, які не синхронізовані між собою і, більш того, навіть можуть вступати в конфлікт між собою.

На прикладі компанії «Галичина» можна було бачити, що поліпшення основного показника за яким оцінювалося виробництво (обсяг виробленої продукції в тоннах за добу) часто ставило під загрозу поліпшення показника, за яким оцінювався відділ продажів (власне зростання продажів). Так, при збільшенні

обсягу виробленої продукції, компанія могла втрачати в продажах лише з тієї причини, що був вироблений великий обсяг продукції, не затребуваний в даний момент ринком, і, навпаки, продукція, затребувана ринком, через свій малий обсяг в виробництві випускалася в недостатній кількості. Адже для виготовлення двох тонн йогурту або десяти тонн ми будемо використовувати ті ж потужності виробництва і витратимо на це однаковий час. Внаслідок такої політики повсюдно виникали оверстокі (overstock) однієї продукції, і стокаути (stockout) іншої.

Галичині була запропонована наскрізна система мотивації, яка є єдиною для всіх підрозділів і одночасно простою. Вся система мотивації заснована всього на 4 показниках. З них, в якості основних показників для системи мотивації були прийняті всього два, вимірюваних у гривні-днях:

* Надійність (те, що повинно було бути зроблено, але не зроблено). Даний показник розраховується як маржа по продукту помножена на кількість днів, протягом яких даний продукт був в нулі (на центральному складі, на кожній філії, у клієнтів) і помножена на середньоденну продажу даного продукту за останні 30 днів. Таким чином, ми завжди бачимо недозараблену маржу. Відповідно завдання – мати значення даного показника рівного 0. Для складу сировини та матеріалів алгоритм такий же, однак розрахунок проводиться за кожним SKU сировини і матеріалів.
* Оверстокі (те, що зроблено, хоча не повинно було бути). Даний показник розраховується як повністю змінні витрати по продукту помножені на кількість днів, протягом яких даний продукт знаходився понад цільовим рівнем буфера. Відповідно завдання – звести даний показник до мінімально допустимого.

Суть пропозиції зводиться до того, що кожен відділ здатний впливати на ці показники і покращувати їх. Наприклад, якщо постачання не забезпечило своєчасну поставку продукції, необхідної для виробництва, то виробництво не виробило, філії не поставили готову продукцію в роздрібні точки, споживач не купив. Через

погану надійність постачання ми маємо втрачені продажі. 100% надійності на кожному етапі є гарантією того, що ми не будемо мати втрачених продажів. Однак, цього можна досягти, купуючи, виробляючи, поставляючи понад норму. Щоб цього уникнути і введений показник оверстоків, який необхідно підтримувати на мінімально допустимому рівні.

Таким чином, співробітники тепер мотивуються загальними показниками, які прямо впливають на мету компанії. А будучи вмотивовані на одні показники, вони все більше і більше починають працювати на досягнення цілей компанії як єдина команда.

*Після того, як проект був повністю реалізований, компанія*

*«Галичина» отримала команду, яка вміє працювати над постійними поліпшеннями, яка розуміє причинно-наслідкові зв’язки, що відбуваються в компанії. Це будуть люди, які бачать всю компанію, як одне єдине ціле. Закупівлі, виробництво і дистрибуція більше не існують окремо, самі по собі, а працюють на один загальний результат.*

### Нитання для самоконтролю та обговорення

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
5. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
6. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінка стратегії.
7. Проаналізуйте конкурентне положення компанії «Галичина».