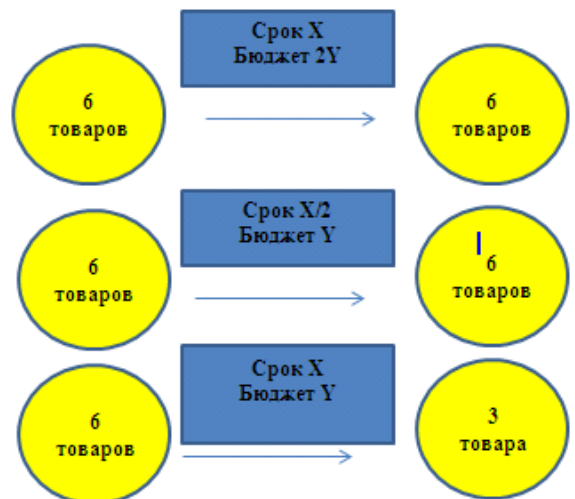


Теория ограничений: препятствие или способ достичь цели



С одной стороны, когда у тебя есть ресурс и он ничем не ограничен, это просто и выгодно. Во-первых, он всегда есть в наличии, во-вторых можно обойтись без планирования, в третьих - нет финансовых и других ограничений, что на первый взгляд упрощает ведение бизнеса. С другой стороны так в жизни бывает редко. Мы все чем-то ограничены, будь то цена, сроки или качество, и эти показатели не могут быть постоянными в пространстве и времени. Это нам мешает или это нам помогает? Предлагаю определить это на простом практическом примере. Предположим, что у нас есть 6 товаров, которые необходимо переместить из точки А в точку Б в сроки Y. Для этого у нас выделен бюджет в размере X грн. Проблема состоит в том, что за указанный бюджет мы можем переместить только 3 товара в указанные сроки либо немного увеличить срок и переместить все 6 товаров. Каждый из трёх вариантов возможен, точно также как и возможен альтернативный вариант: как сделать так, чтобы увеличение не было настолько существенным. И тут просто необходима узкая специализация, понимание того, где в системе находятся узкие места, где можно что-то изменить не только простыми арифметическими действиями,

изменением самой системы. Для того чтобы чуть отойти от бизнеса, давайте вспомним пример из жизни. Многие из нас когда-то строили дома. Вариант 1: новое хобби - строим сами (+ уникально, недорого, разбираемся в конкретике; - дольше по срокам, другие сферы могут пострадать). Вариант 2: заключаем комплексный контракт «под ключ» (стандартные риски аутсорсинга). Вариант 3: нанимаем прораба, который получает не только монополию и власть, но и денежное вознаграждение (стандартные риски монополии).



Вариант 4: каждый участок доверяем узкопрофильному специалисту в данном вопросе: т. е те, кто занимается водоснабжением не участвует в покрасочно-штукатурных работах, а те, кто занимается внешними облицовочными работами не участвуют в укладке полового покрытия (риски найти именно тех людей в необходимое время и за необходимые деньги).

Вариант 5: покупаем уже готовый дом....Думаю, варианты можно ещё продолжать и дополнять и не один из них не может иметь право быть самым корректным и универсальным во всех случаях. Все зависит от цели, которую мы преследуем и ресурсов, которые есть в наличии. Но, то что абсолютно точно – именно ограничение этих ресурсов (и как результат – найденное решение как их более эффективно использовать) и есть одним из основных двигателей конкуренции и усиления позиций на рынке. Ведь это дом мы строим как правило один раз в жизни, а товары перемещаются постоянно, меняются поставщики, объемы партий, поставок, стоимость, условия, клиенты- это постоянная динамическая среда и без грамотного поставщика услуг не обойтись. Именно ограничения заставляют нас садиться за стол переговоров, искать новые пути, резервы, пересматривать систему, развивать новые услуги и осваивать новые территории, а по простому- договариваться. Далее я больше остановлюсь на совместных решениях, где об изменениях договорились и изменения внедряются у обеих сторон (клиента и поставщика логистических

услуг) с целью более грамотной логистики.

Ниже в таблицах представлены решения и это только немногие из решений, которые могут использоваться для организации именно грамотной логистики, логистики, где мы понимаем, как цель можно достичь. Мы оцениваем стоимость груза, его стратегическую значимость, тип закупки, количество SKU и оборачиваемость товаров для принятия решения по типу поставки. Делаем мы это сами? Нет - вместе с клиентами. Сможем ли мы ли мы быть такими же эффективными без 2000 офисов в 130 странах? Нет. Сможем ли мы существовать на рынке без клиентов? Нет. А клиенты без нас? Тоже нет. Из 6 товаров все могут доставить 3, увеличить сроки или бюджет. А так, чтобы из 6/6 по разумной цене и разумными сроками? В этом случае это как раз и есть именно средство для достижения цели. Это и есть смысл теории ограничений: преодолевая их, мы растем не только в количественной составляющей, но и качественной: мы учимся у наших клиентов и учим их,- а границы всего лишь превращается в горизонт.

***Директор по продажам
ДП «Шенкер»
Шаповал Е.***

Сотрудничество между покупателем и поставщиком с целью сокращения ненужных расходов из общей системы для более высокого сервиса и удовлетворения спроса

Проблема	Решение	Экономический эффект
Необходимость расчётов за рубежом	<p>Средство: Изменение условий поставки Условие: Один транспортный провайдер с собственными представительствами за рубежом</p> <p>Стоимость фрахта оплачивается частично поставщиком за рубежом, частично клиентом на Украине, при этом в организации самого товарного движения ничего не меняется</p>	Сокращение транспортных расходов и таможенных пошлин. Отсутствие необходимости покупки валюты для клиента
Отсутствие официального представительства на Украине	<p>Средство: Использование Договора консигнации и таможенно-лицензионного склада Условие: Наличие ТЛС фиксированной ёмкости</p> <p>Собственником груза до момента выпуска ИМ-40 является импортёр. С момента оформления ИМ-74 груз может: храниться на ТЛС, партийно переформировываться в режимной зоне, быть возвращён назад импортёру, ТР 80 для экспорта в СНГ, ИМ-40 для свободного обращения</p>	Отсутствие простоя транспорта и наличие запасов, возможность частичной таможенной очистки. Оплата НДС на момент таможенной очистки
Простой входящего транспорта под таможенной очисткой	<p>Средство: Проверка документов перед выходом из пункта отправления брокером Условие: Квалифицированный брокер, знакомый со спецификой продукции</p>	Сокращение транспортных расходов, отсутствие овертаймов в пункте таможенной очистки
Баланс между ценой и сроками	<p>Средство: Мультимодальные перевозки, авиа + море, автомобилем между аэропортами по AWB, море + авто Условие: Проработанный маршрут, точность данных, один провайдер либо несколько (с представительствами в пунктах смены транспорта для корректной передачи груза)</p>	Разумное снижение цены и сокращение сроков
Большое количество поставщиков разноплановой продукции, большой ассортимент SKU	<p>Средство: Создание РЦ Условие: унификация правил для поставщиков, компетенция в организации склада и организации дистрибуции до конечного клиента</p>	Унифицированный стандарт на выходе Независимость от локации поставщика, лёгкая интеграция новых точек продаж и поставщиков
Высокая стоимость груза	<p>Средство: Оборудование транспорта специальными средствами контроля (отслеживание движения и взлома)</p>	Стоимость груза .Статус груза он-лайн. Груз в нужном количестве в нужном месте.

	<p>Условие: фиксирование транспорта под проект, при необходимости дополнительная охрана в кабине водителя или автомобиль сопровождения, соблюдение карты загрузки и маршрута водителем</p>	
<p>Высокая концентрация грузов по одному маршруту</p>	<p>Средство: Фиксирование или резервирование транспорта заранее на основании прогнозов Условие: подготовка к сотрудничеству либо пошаговое увеличение объемов</p>	<p>Выполнение планов поставок по заранее согласованной цене</p>
<p>Концентрация доставок в одну точку и неполная утилизация на маршруте</p>	<p>Средство: Консолидация или группажная модель перевозок Условие: наличие регулярных линий и принятие стандартов по работе и сроков</p>	<p>Объединение поставок, высокая утилизация маршрута и деление расходов пропорционально объема</p>
<p>Поставка под заказ</p>	<p>Средство: кросс-докинг Условие: четкий транспортный менеджмент, ресурсы, WMS</p>	<p>Высокая оборачиваемость денежных средств, отсутствие лишних запасов на складе</p>
<p>Большое количество точек продаж по Украине</p>	<p>Средство: система дистрибуции Условие: налаженная рабочая система дистрибуции, наличие кросс - докинг-платформ, единая информационная система и система контроля документооборота, наличие ежедневных регулярных линий</p>	<p>Пополнение всех точек своевременно в самом конечном пункте – у клиента</p>
<p>Специфический груз</p>	<p>Средство: правильный выбор маршрута и оформление необходимой разрешительной документации (применяется для опасных, негабаритных, скоропортящихся и других требующих особого разрешения к перевозке грузов) Условие: квалифицированный провайдер, имеющий сертификацию или специализацию в данной области</p>	<p>Стоимость ошибки</p>