



Приложение на Теория на ограниченията (ТОС) за значително подобряване на резултатите на търговските компании

Теория на ограниченията (ТОС) е холистична управленска методология създадена преди повече от 30 години от Израелският физик и бизнес гуру д-р Ели Голдрат. ТОС ни дава процеси за фокусиране и критично мислене, които ни позволяват да намерим какво ограничава или блокира развитието на дадена организация, както и да намерим решение с което да преодолеем тези ограничения по начин осигуряващ активно включване от всички и значителни увеличаване на резултатите, хармонията и стабилността на организацията. Някои от ТОС решенията са:

- Управление на производство, Логистика, Верига от доставки (барабан-буфер-въже, динамично управление на буферите).
- Управление на проекти (Critical Chain Project Management).
- Търговия на дребно.
- Финанси (Throughput Accounting).
- Маркетинг и продажби (Решаващо конкурентно предимство, Оферта, която не може да бъде отказана).
- Бизнес стратегия.

ТОС се прилага в различни компании, държавни организации, болници, училища, съдебна система в целия свят.

УПРАВЛЕНИЕ НА ВЕРИГАТА ОТ ДОСТАВКИ В ЗАВИСИМОСТ ОТ ПРОГНОЗИТЕ ЗА ПРОДАЖБА

Когато снабдяването и поддържането на стокови буфери в различните локации на системата се основава на прогнози за продажбите, една част от стоките се продават по-бързо от прогнозите, което води до:

- Недостиг на стоки (основно бързооборотни)
- Спешни доставки, които увеличават разходите
- Пропуснати продажби
- Загуба на клиенти
- Намалена печалба

Други стоки се продават по-бавно от прогнозите, което води до излишък от стоки, свързан с:

- Ограничаване на средствата и мястото
- Ограничен асортимент
- Намаление на продажбите на бързо-оборотни стоки
- По-трудно въвеждане на нови продукти
- Високи нива на остарели стоки
- Увеличени разходи по съхранение на стоките
- Разпродажби
- Намалена печалба



Управлението на стоките наличности, което зависи от прогнозите винаги води до основните проблеми в търговските компании – нулеви наличности и свръхналичности. Тези два проблема в много голяма степен намаляват резултатите на търговците.

Основните фактори намаляващи маржа, ROI и печалбата на търговските компании са:

- **Нулеви наличности(out-of-stock)** на някои от артикулите. Това в много случаи са пропуснати продажби. В дългосрочен план, някои клиенти могат да се разочароват и нулевите наличности могат да доведат до загуба на клиенти.
- **Твърде големите наличности (overstock)** от други артикули водят до повишени разходи за транспорт и склад, необходимост от разпродажби и брак, които намаляват маржа и имиджа на компанията.

Проучване направено през 2007 година „Търговци на дребно Out-of-stock: Световно изследване на степен, причини и потребителските реакции” с обхват: 661 търговски вериги, 32 продуктови категории, 71,000 интервюирани клиента, 29 държави показва, че “out-of-stock” е около 8% средно за света. Същото проучване показва, че около половината от тези случаи са пропуснати продажби.

Друго проучване от юни 2015 година, показва, че търговските вериги в световен мащаб имат потенциал да увеличат оборота си със 7,5 % без да отворят нови магазини.

1.1 Трилиона долара е сумата, която търговците в световен мащаб губят от оборота си поради нулеви наличности (Out-of-stock) и поради отстъпки заради прекалени наличности (Overstock).

В зависимост от brutния марж, оперативните разходи и нетната печалба, 1 % повече продажби означава между 3 и 10 % повече нетна печалба, като в някои случаи процентът е по-висок.

7.5% потенциал за увеличение на продажбите означава потенциал за увеличаване на нетната печалба от 25% до 50% често и над 100 %.

ТОС РЕШЕНИЕ НА ОСНОВНИЯ ПРОБЛЕМ В ТЪРГОВИЯТА И ДИСТРИБУЦИЯТА НА СТОКИ - УПРАВЛЕНИЕ НА ВЕРИГАТА ОТ ДОСТАВКИ В ЗАВИСИМОСТ ОТ РЕАЛНОТО ПОТРЕБЛЕНИЕ

ТОС Replenishment Solution е система за управление на веригата от доставки, която е основана на „доставка на стоките според реалното потребление“, вместо на прогнози за продажбите.

В решението са включени иновативни технологии като например:

- динамичен анализ и различено управление на Head, Body и Tail стоките
- по-честа доставка и динамично управление на нивата на стоките буфери в зависимост от реалното потребление
- агрегация на стоките в подходящи места във веригата
- управление на асортимента



The Binational Chamber of Commerce Bulgaria Israel

- подобрена синхронизация на процесите "Край на жизнения цикъл" и "Въвеждане на нови продукти"
- създаване на win/win партньорство с доставчиците

ОСНОВНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ПРИЛАГАНЕ НА ТОС РЕШЕНИЕТО ЗА ВЕРИГАТА ОТ ДОСТАВКИ

- Увеличаване на оборота на стоките – 30-50 % за начало, цел във времето - удвояване
- Значително намаляване на нулевите наличности (out of stock) на бързооборотните стоки
- Ниски нива на запасите от бавнооборотни стоки
- По-голям асортимент и значително по-ниско общо ниво на запасите от стоки
- Увеличен трафик и лоялност на клиентите и повече продажби
- Значително увеличени оборот на стоките, марж, ROI и печалба
- Устойчивост в дългосрочен план
- Намалени конфликти и повишена хармония в организацията.

За практическото прилагане на решението от ключово значение е то да бъде прието от екипа на компанията, вместо „съпротива срещу промените“ да се създаде активно включване в процеса на промяна за постигане на общите цели.

Авторът Валентин Борисов е управител на Българо-Израелската компания за стратегически бизнес консултации Прогресив Флоу България ООД, член на Двунационалната Търговска Камара България-Израел. За повече информация можете да се свържете с него директно:

valentin.borisov@progressive-flow.com

+ 359 888 705 950