ПРАКТИЧНА СИТУАЦІЯ 1

**Зміни в структурі і людях: як Mazda озброїлася прийомами**

**теорії обмежень**

Ситуація в світовому автопромі в ході останньої економічної кризи була складною: банки припинили видачу кредитів на купівлю автомашин, обсяги продажів стали різко падати, деякі автомобільні гіганти оголосили про банкрутство. У цей час Mazda повинна була зробити все можливе для того, щоб не допустити скорочень персоналу, а також посилити орієнтацію на внутрішній ринок. При цьому перед компанією стояли і додаткові виклики, серед яких: посилення вимог до екологічності автомобіля і зниження витрати палива; великий дефіцит фінансових коштів; збільшення частки гібридних і електричних авто на ринку Японії через більш низькі податки на них; зниження інвестиційної частки Ford в капіталі Mazda; падіння попиту на внутрішньому ринку у зв'язку із землетрусом; збільшення ціни на національну валюту - єна.

Компанія опинилася перед непростим вибором. Схематично дилему Mazda на той момент можна представити таким чином. Є мета: компанію, як і раніше, повинні любити в Японії і довіряти їй. Для цього є дві необхідні умови: продовжувати виробляти хороші транспортні засоби у своєму стилі і зберегти зайнятість у регіоні. Для реалізації першої умови необхідно інвестувати в розвиток, зробити фокус на інноваціях і технології, прагнути до забезпечення кращої технології у світі. При цьому існують ризики: збільшення витрат на розвиток; відсутність впевненості в тому, що клієнти оцінять оновлення; команда розвитку компанії буде виснажена. Для реалізації другої умови необхідний фокус на скороченні витрат і терпіння персоналу навіть при зниженні заробітної плати. Ризики: не вийде створити компанію, яка зможе пристосуватися до коливань курсів валют; знизиться мотивація персоналу; втратиться інноваційність. Як компанії або люди, зазвичай, знаходять вихід із ситуації, опинившись перед подібною дилемою? Більшість з них намагаються знайти компроміс, а хтось обирає один із полярних варіантів або приймає стратегію «перечекати бурю» на тому ж місці. Але що б відбулося, якби в тій ситуації Mazda нічого не змінила? Вона не змогли б зберегти зайнятість на необхідному рівні. Її ресурс розвитку досяг би рівня виснаження, що могло б призвести до втрати конкурентоспроможності. Не змогли б продовжувати робити автомобілі в стилі Mazda. І в кінцевому підсумку це все призвело б до втрати клієнтів. Для пошуку виходу з ситуації, що склалася, звернулися до теорії обмежень (ТОС). За допомогою «розумових процесів» (набір інструментів, заснованих на правилах логічних побудов і аналізі причинно-наслідкових зв'язків) конструктори Mazda з позиції автомобіліста досліджували переваги і недоліки гібридного двигуна і дійшли висновку, що для власника гібридний автомобіль - джерело постійного конфлікту. З одного боку, низька витрата палива і доброзичливий до природи автомобіль, а з іншого - дорожнеча і компроміс у задоволенні від водіння. Інженери Mazda сприйняли цей конфлікт як шанс для технологічного прориву. Вони захотіли створити автомобіль із низькою витратою палива, екологічний, при цьому доступний за ціною, що дарує задоволення від водіння. Причому зробити все потрібно було дуже швидко (адже конкуренти не сплять!) - у два рази швидше, ніж це робили раніше. У першу чергу прийняли рішення удосконалити двигун внутрішнього згоряння. Але коли фокус в технологічному прориві був обраний, компанія зіткнулася з серйозним обмеженням у своїх операційних процесах. У той час, як у її конкурентів були десятки груп із розробки конкретних технологічних рішень, у відділі розробки Mazda налічувалося всього 30 чоловік. Друге серйозне обмеження: ніхто не думав про майбутнє, група з розробки продукту була дуже зайнята окремими проектами, що не мають довгострокової стратегії, діяла за методом проб і помилок. Тому технологічно прорив був неможливим без операційних змін у компанії.

Оскільки складні трудомісткі і дорогі технологічні дослідження були неможливі, команда стала думати інакше і пішла шляхом спрощення. Так, економія палива - не що інше, як усунення чотирьох факторів втрат: знос, тертя, втрати через охолодження і в насосній системі. Їх усунення досягається шляхом впровадження семи факторів контролю: коефіцієнт стиснення, відношення теплоємкостей, період згоряння, час згоряння, теплопередача, різниця тисків, механічне тертя. Таким чином, рух до ідеалу - це фокус на головному, а точніше, визначення того, що не потрібно робити. Коли члени команди визначилися з тим, до чого повинні прагнути (фактори контролю та усунення причин втрат), у них більше не було сумнівів у тому, чи зможуть вони зробити технологічний прорив з невеликим штатом співробітників. TOC-CCPM (Critical Chain Project Management) - це підхід теорії обмежень для управління проектами за методом «критичного ланцюга». Таку назву було обрано для того, щоб підкреслити відмінність підходу ТОС від традиційного методу «критичного шляху». Рішення ТОС фокусується на своєчасному виконанні всього проекту. Воно цілісне, оскільки розглядає проект цілком, а не кожну окрему задачу ізольовано; логічне, бо можна надати концептуальну основу рішення, використовуючи «розумові процеси» TOC; взаємовигідне (win-win), так як враховує і підтримує важливі потреби ключових виробничих процесів. Винятковість методу «критичного ланцюга» полягає в тому, як розглядають невизначеність і управляють нею. Тоді як метод «критичного шляху» намагається працювати з невизначеністю за рахунок оцінки тривалості виконання кожного завдання і фіксації цієї тривалості, плануючи і контролюючи виконання проектів так, як ніби все в майбутньому є визначеним. На відміну від нього, метод «критичного ланцюга» визнає неможливість точного передбачення тривалості виконання окремої задачі та надає механізм планування і контролю виконання плану проекту в середовищі з високою невизначеністю. Команда Mazda познайомилася з підходом ССРМ в середині 2007 р., але тоді лише частково спробувала його впровадити. У 2009 р. метод «критичного ланцюга» застосували до короткострокових проектів розвитку та успішно закінчили їх протягом року (замість двох років). Це дало розуміння того, що даний підхід відмінно працює. У середини 2010 р. ССРМ застосували до всіх проектів компанії. Його впровадження проходило не за директивною схемою (зверху вниз), а завдяки волонтерам з числа менеджерів середньої ланки: на перших семінарах з ТОС на добровільній основі збиралися до 150 осіб. Нині TOC-CCPM став офіційним підходом у проектному менеджменті у всій компанії. Результати впровадження ТОС-ССРМ у виробничий процес Mazda: • тривалість впровадження інновацій у виробничий процес скоротилася в два рази; • зросла продуктивність і потенціал розвитку співробітників компанії (на 38% людино-годин швидше стали розроблятися нові моделі); • покращилися внутрішні комунікації між підрозділами; • досягнута сфокусованість на ключовому завданні, є чітке розуміння кроків щодо його вирішення, що позбавило проектні групи розпорошення; • загальне прискорення операційних процесів дозволило швидше приймати рішення; • змінилася мотивація співробітників компанії - від «треба зробити» до «хочу зробити». З використанням нового підходу до управління проектами були створені останні покоління моделей Mazda 2, 3, 6, а також кросровер CX-5. Ці авто отримали понад 70 різних нагород. У 2012 р. автомобіль CX-5 у Японії продавався найбільше. Дизельних Mazda в минулому році в країні було продано в три рази більше, ніж усіх інших дизельних моделей разом узятих. І головне: після чотирьох років збитків у 2013 р. компанія отримала хороший чистий прибуток. Джерело: за матеріалами виступу Міцуо Хітомі, директора дивізіону Mazda Motor, на конференції TOCICO (травень 2013). http://www.management.com.ua/cases/case134.html ПИТАННЯ ДЛЯ ОБГОВОРЕННЯ

1. Назвіть основні причини, які вплинули на виробничий процес автобудівних компаній світу?

2. Визначте дві умови, які необхідно виконати компанії Mazda для досягнення мети. В чому полягає їх протиріччя?

3. Чому для власника гібридний автомобіль - джерело постійного конфлікту?

4. В чому полягає сутнісний підхід теорії обмежень для управління проектами за методом «критичного ланцюга»?

5. Які результати отримала компанія в процесі впровадження методу «критичного ланцюга»?

6. На основі описаної ситуації опишіть зв'язок між:

- операційний менеджмент – маркетинг; - операційний менеджмент – стратегічний менеджмент; - операційний менеджмент – управління проектами; - операційний менеджмент – управління персоналом.

ПРАКТИЧНА СИТУАЦІЯ 2

**Операційний менеджмент агробізнесу вартістю в 100 млн. дол США**

Інтерв'ю з операційним директором ТОВ «Агро ЛВ Лімітед» Юрієм Пульгуном

Компанія United Farmers Holding Company, акціонером якої є уряд Саудівської Аравії і члени королівської сім'ї, в середині 2013 року придбали великого сільгоспвиробника Continental Farmers Group з активами в Україні та Польщі за суму близько 100 млн. дол США Основні активи Continental Farmers Group розташовані в Україні, у Львівській області (компанії «Агро ЛВ Лімітед» і «Агромарк»), де орендує більше 30 тис. га землі, володіє елеватором потужністю 24 тис. тонн зернових і сховищем потужністю 30 тис. тонн картоплі. Також компанія Continental

Farmers Group володіє 1,6 тис. га землі в Польщі і ще 1,1 тис. га орендує, володіє елеватором на 12 тис. тонн і овочесховищем на 12 тис. тонн продукції. - Юрій, компанії «Агро ЛВ Лімітед» і «Агромарк» - приклад успішного проекту у сфері українського агарного бізнесу. Завдяки професійній роботі інтернаціональної команди менеджерів за 7 років був створений і проданий бізнес вартістю 100 млн. дол США. Як розвивався бізнес? - Засновником компаній «Агро ЛВ», «Агромарк» є шотландська Continental Farmers Group, яка на момент виходу на український ринок вже мала досвід управління, так як володіла великим за європейськими мірками бізнесом у Польщі (близько 2500 га біля м. Гданськ). У 2006 році, розуміючи перспективи розвитку українського ринку, компанія орендувала 80 га землі в Кам'янка-Бузькому районі Львівської області. Наступні 3 роки компанія динамічно розвивалася, істотно розширюючи земельний банк і інвестуючи в основні засоби: сільгосптехніку, будівництво і т.д. Стратегією компанії було створення і розвиток соціально орієнтованого, диверсифікованого, високотехнологічного сільгоспвиробництва, з високими показниками врожайності, розвитком соціальної інфраструктури, довгостроковою співпрацею з сільськими громадами. У результаті такої стратегії вже в 2009 році компанія обслуговувала понад 10 тис. га і отримала високі результати врожайності наступних культур: ріпак - 3,1 т / га, озима пшениця - 5,3 т / га, картопля - 30 т / га, цукрові буряк - 50 т / га. Дані культури є домінуючими в компанії і на сьогоднішній день. Високі результати діяльності, які досягнуті завдяки професійній і сформованої команді, дали можливість для успішного виходу на IPO, що дозволило компанії залучити інвестиції, які були направлені насамперед на закупівлю високопродуктивної, економічної імпортної сільгосптехніки, а також у розвиток логістичної системи сільгосппідприємств: склади , зерносховища. На сьогоднішній день компанія має в обігу більше 30 тис. га на території чотирьох виробничих блоків. Усі виробничі функції децентралізовані: планування і виконання робіт у полі, контроль якості, сервісне обслуговування сільгосптехніки. Решта функцій централізовані: логістика, закупівлі, складні ремонти сільгосптехніки, операційний контроль. - Не секрет, що європейські умови для аграрного бізнесу відрізняються від українських. Які, на Вашу думку, головні недоліки та переваги українських умов для успішного інвестування? - Так, європейські умови відрізняються від українських, і в першу чергу, це право власності на землю (або довгострокова оренда), яке дає можливість для довгострокового інвестування і його окупності в термін 10-12 років.

Основні переваги українських умов для успішного інвестування в аграрний бізнес - це низька ціна трудових ресурсів (частка витрат на оплату праці складає не більше 10% від загальних прямих і непрямих витрат), низька вартість оренди землі (менше 5% від загальних витрат), швидко зростаючий ринок (експортний потенціал України), природно-кліматичні умови (родючість ґрунту, погодні умови). Основні недоліки - неврегулювання питань оренди землі, відсутність ринку землі як основного інструменту для запозичення ресурсів, відсутність державної підтримки, висока вартість кредитів, радянська, колгоспна ментальність. Довгий час люди, що працюють на землі, не були власниками засобів виробництва, звідси величезне бажання людей щось взяти додому, ставлення до роботи і брак кваліфікованих кадрів, особливо технологів і управлінців: стара школа вже зжила себе, а нове покоління фахівців ще не сформоване . - Ви займаєтеся оптимізацією, розробкою та впровадженням бізнеспроцесів у компанії. Цікаво дізнатися хоча б про частину ваших розробок, вже впроваджених на підприємстві, і майбутніх заходах, які дозволять компанії бути ще більш конкурентоспроможною на українському ринку. - Не зовсім так. Власниками і радою директорів компанії було прийнято рішення, що результат роботи не повинен залежати від сукупного бажання співробітників робити роботу добре, а повинен залежати від правильно спланованих дій відповідно до затвердженого порядку. Тобто робота має бути побудована на підставі прописаних бізнес-процесів. Рішення це було непростим, так як це означало зменшення ролі особистісного фактора виконавців, а також їх суб'єктивних рішень. Я, як операційний директор, по-перше, відповідаю за забезпечення виробничої і збутової діяльності, по-друге, контролюю витрати матеріальних цінностей компанії. В організаційній структурі я відповідаю за чотири напрямки: - логістика, яка включає диспетчеризацію, забезпечення паливом, транспорт (як автомобільний, так і ж / д), інші логістичні процеси; - закупівлі: добрива, ЗЗР, насіння, запасні частини, сільгосптехніка та інші ТМЦ; - сервісна служба: центральна ремонтна база і сервісне обслуговування сільгосптехніки в блоках (близько 400 од.), оптимізація роботи складу запасних частин; - операційний контроль - це свого роду служба безпеки. Мій досвід мені показує: для того, щоб налагодити роботу операційної діяльності підприємства, необхідно перш за все забезпечити функціонування виробничої діяльності на підставі певних операційних стратегій. Ось і виходить, що насамперед необхідно працювати у виробництві за певними правилами і технологіям, після чого можна займатися оптимізацією роботи суміжних служб. Наведу простий приклад: щоб потрібні запчастини були поставлені вчасно, бригадир і механік блоку повинні зробити дефектовки з використанням каталогу, передати список артикулів для аналізу у власний центральний склад, потім сервісна служба забирає із загального замовлення ті запчастини, які є на складі, після чого передає замовлення у відділ закупівель. Всі ці процеси необхідно вчасно відстежувати і контролювати: яке замовлення, на якому етапі знаходиться і т.д. Наступний приклад: для того, щоб трактор не простоював у полі внаслідок відсутності палива, бригадир зобов'язаний забезпечити своєчасне інформування трактористом диспетчера про необхідність заправки, якщо рівень палива в баках досяг 30%. І таких прикладів можна навести велику кількість. Для вирішення виробничих питань на підприємстві впроваджується система SOP (стандартні операційні процедури), де чітко прописано, хто відповідальний за той чи інший процес, а також в які терміни повинен виконати поставлене завдання або операцію. На сьогоднішній день підготовлено та впроваджено понад 200 SOP. Оптимізація бізнес-процесів - це важлива ділянка роботи, якою я займаюся і успішно впроваджую разом з колективом на наших підприємствах. Якщо говорити про результати, то це, перш за все, істотне зниження споживання палива - до 20% на 1 га: як за рахунок поліпшення контролю, так і за рахунок вибору найбільш оптимальної схеми роботи, зменшення переїздів, повторної роботи за низької якості і т.д. Для цього на початку року була підготовлена технологічна карта по всіх операціях, на підставі якої і був сформований дуже детальний план споживання палива (бюджет), що дозволило згодом детально аналізувати споживання і виявляти різницю між планом і фактом. У частині контролю реалізовано наступне: модернізація датчиків рівня палива, забезпечення своєчасного сервісного обслуговування датчиків, он-лайн контроль над роботою техніки: простої, вимір виконаної роботи, проведення тестових вимірів споживання палива, конвоювання бензовозів, пломбування всіх можливих трубопроводів системи подачі палива (а це більше 10 пломб на кожній одиниці). Другий вдало реалізований проект - це скорочення витрат на сервісне обслуговування сільгосптехніки і транспорту. Це був результат спільної роботи сервісної служби та відділу по закупівлях. Якщо коротко, то це планування ремонтів на підставі замовлення виробничого відділу, підготовка графіку ремонтів по кожній одиниці техніки, якісно проведені дефектовки, коректно сформульовані замовлення у відділ закупівель, систематичні зустрічі відділів закупівель та обслуговування для відстеження статусу ремонту, ну, і звичайно, якісно проведені сервісні роботи. Нам вдалося домогтися зниження цін на запасні частини (близько 6%) і сервісне обслуговування завдяки тендерному підходу і своєчасним замовленням. Крім того, ми збільшили оборотність власного складу запасних частин (оборотність 120 днів), що скоротило наші витрати. Також дуже важливим фактором для економії є постійне проведення аналізу доцільності ремонту, коли витрати на ремонт вище вартості оренди або купівлі нової сільгосптехніки. В результаті витрати з сервісного обслуговування на 1 га скоротилися на 10-12%, що в поєднанні зі скороченням простоїв сільгосптехніки позитивно позначилося на собівартості сільгосппродукції. - Якими критеріями ви керуєтеся при підборі сільгосптехніки, адже це важлива складова у виробничому процесі? - Ми експлуатуємо сільгосптехніку преміум-класу, провідних світових брендів: John Deere (Джон Дір), Chellenger (Челленджер), Bertoud (Берту), завдяки якій досягається високий результат. У нашому парку немає жодної одиниці сільгосптехніки, виробленої в СНД, за винятком тракторів МТЗ, тому, що вона просто не відповідає сьогоднішнім вимогам, а її вартість, наприклад зернозбиральних комбайнів Ростсільмаш, наближена до вартості нової моделі зернозбирального комбайна, виробленого в ЄС і США . На першому етапі розвитку бізнесу ми експлуатували вживану сільгосптехніку, яку самостійно імпортували з Британії. У період становлення це було абсолютно виправдано з тієї причини, що б/в сільгосптехніка значно дешевша, ніж нова імпортна, а порівняно з сільгосптехнікою, виробленою в СНД, набагато продуктивніша, економічніша і надійніша. Джерело: http://www.management.com.ua/ – Інтернет портал для управлінців (Продовження – Додаток 1) ПИТАННЯ ДЛЯ

ОБГОВОРЕННЯ

1. Опишіть стратегію компанії «Агро ЛВ Лімітейтд»?

2. Чим європейські умови ведення аграрного бізнесу, на думку Юрія, відрізняються від українських?

3. За які чотири напрями діяльності підприємства відповідає Юрій, як операційний менеджер?

4. Що таке система SOP?

5. Які результати ефективної операційної діяльності продемонстрував Юрій на посаді операційного директора?

6. Якими критеріями керується компанія при виборі сільськогосподарської техніки?

7. Чому логістична діяльність підприємства підпала в сферу операційної діяльності?

8. На вирощуванні яких сільськогосподарських культур спеціалізується дане підприємство і чому?

9. Яким принципами керується підприємство при формуванні збутової діяльності?

10. Які наслідки євроінтеграції чекають українських аграріїв на думку Юрія? Яка Ваша особиста думка?