

**“ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ
для эффективного
функционирования ERP-системы –
объёмное планирование продаж и
операций
(Executive Sales & Operations Planning)”**

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



Цели доклада

- ❖ Место S&OP в ERP
- ❖ Возможности S&OP: что это, для чего нужно, как работает, что может дать компании
- ❖ Отличие S&OP от существующей практики
- ❖ Как внедрить процесс S&OP, и что при этом потребуется от каждого участника



ERP в 11-й редакции словаря APICS



Часть 1. Общее понятие и место объёмного планирования продаж и операций на предприятии. Параметры процесса

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



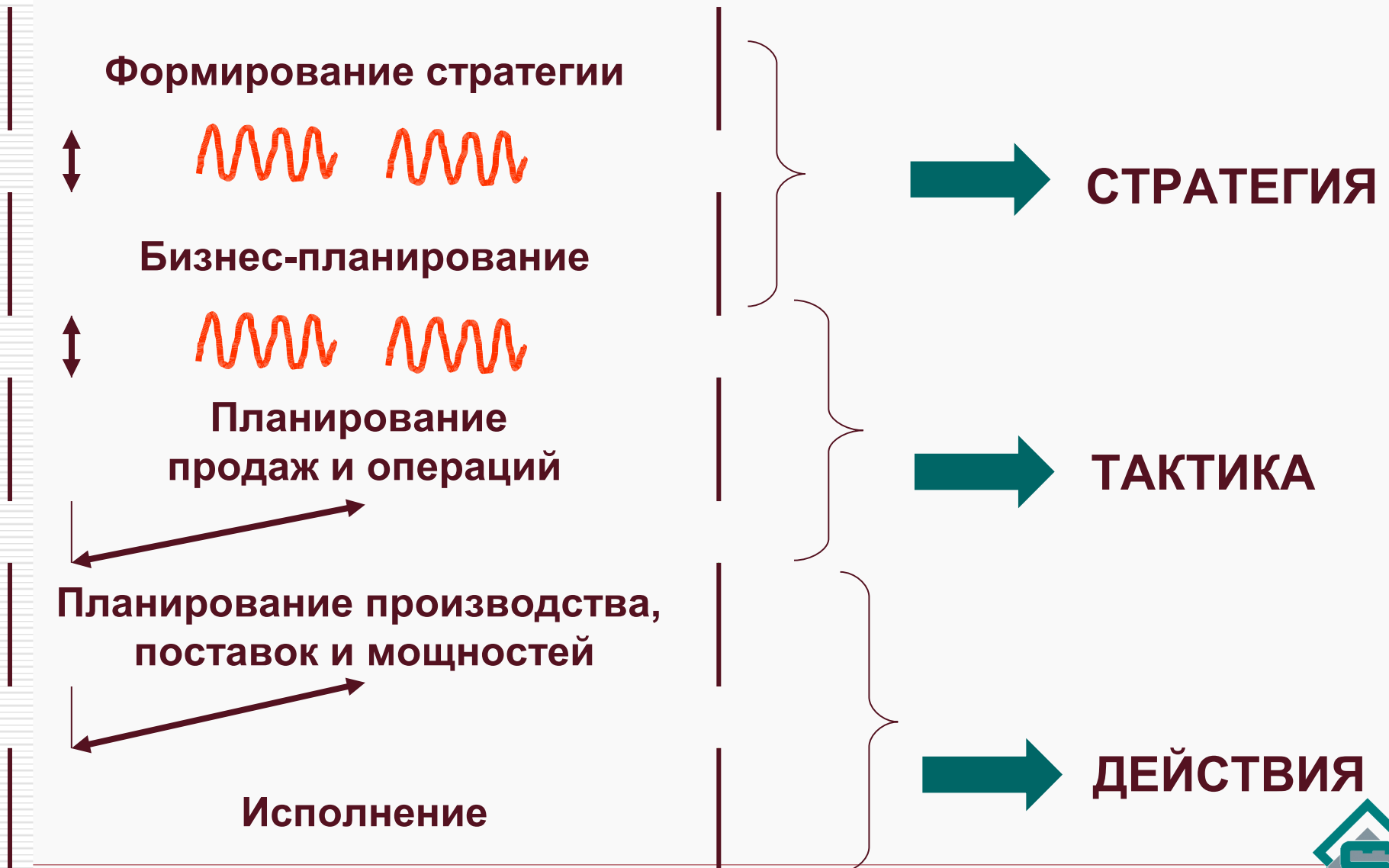
Уровни планирования

- ❖ Долгосрочное планирование: **СТРАТЕГИЯ**
- ❖ Среднесрочное планирование: **ТАКТИКА**
- ❖ Краткосрочное планирование: **ДЕЙСТВИЯ**

Каждой организации необходимо планировать на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу для того, чтобы иметь возможность принимать **правильные** решения в **правильные** сроки.



Общая система планирования организации



Вопросы, решаемые на каждом уровне планирования

1. Что \ когда будем производить \ продавать?
2. Какие ресурсы требуются?
3. Какие ресурсы имеются?
4. Как преодолеть разницу между имеющимися и требуемыми ресурсами?



Параметры планов

Параметры планов – это такие характеристики планов, как уровень детализации, горизонт планирования, регулярность пересмотра и уровень вовлечения высшего руководства

Параметр плана	Примеры
Уровень детализации	группы, семьи, номенклатурные позиции.
Регулярность пересмотра	ежегодно, ежеквартально, еженедельно...
Горизонт планирования	3-5 лет; 3-12 месяцев; 1-8 недель...
Интервал/Ритм планирования	год, квартал, месяц, день, смена
Вовлечение высшего руководства	значительное, среднее, низкое



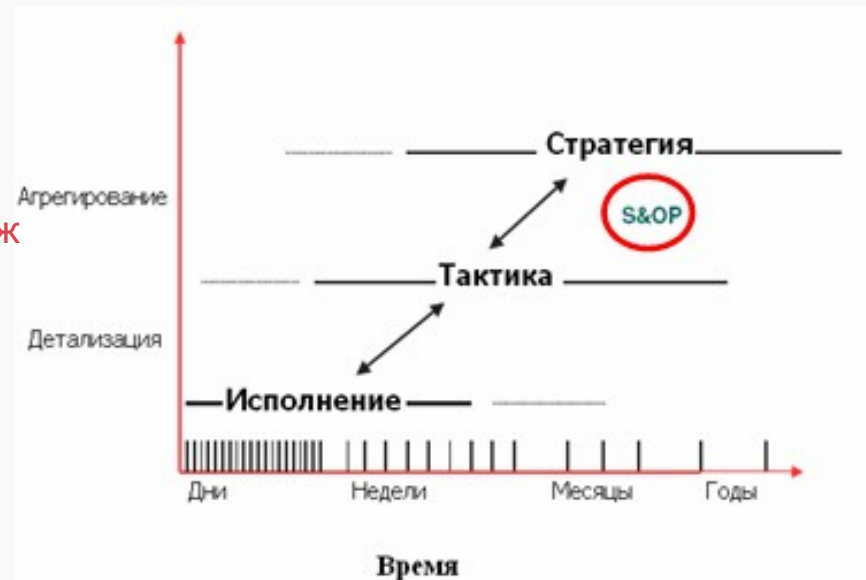
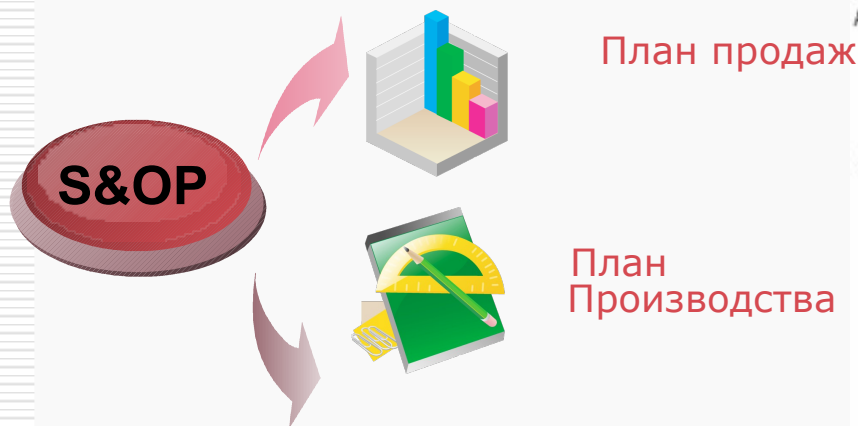
Параметры планов определяются целью использования планов.



Параметры S&OP

Основные характеристики S&OP

- ❖ Горизонт планирования – 18-24 месяца
 - Горизонт планирования – **скользящий** !!!
- ❖ Интервал планирования – 1 месяц
- ❖ Объект планирования - товарные группы
- ❖ Основные результаты – план продаж и план производства



Иерархия планов

Уровень планирования	Объект	Горизонт	Интервал	Оценка выполнения/Пересмотр
План продаж и операций (S&OP)	Товарная группа	~ 1,5 года (min из: Времени получения ключевых ресурсов или Охвата горизонта бизнес-плана)	Месяц	Ежемесячно/ Ежемесячно
План потребности в распределении (DRP) и Главный календарный план производства (MPS)	Готовая продукция	Min ~ полный цикл закупки (до 2 мес.), производства (неделя) и доставки (неделя)	Неделя	Ежемесячно/ Постоянно за пределами «замороженного» периода
План потребности в материалах (MRP)	СиМ, Полуфабрикаты	Min ~ полный цикл закупки, производства и доставки	День	Еженедельно/ Постоянно за пределами «замороженного» периода
Оперативное управление производством	Графики работы линий	Min - «Замороженный» период	Час	Ежесменно/ Ежедневно за пределами «замороженного» периода



Горизонт планирования

- ❖ **Горизонт планирования (определение из APICS Dictionary)** – количество времени, на которое план простирается в будущее. **Для главного календарного плана**, он обычно устанавливается таким образом, чтобы охватить минимум общую длительность цикла плюс время для учета размеров партий нижележащих компонент и изменений мощности основных рабочих центров или ключевых поставщиков. **Для более долгосрочных планов горизонт планирования должен быть достаточно продолжительным, чтобы позволять любое необходимое наращивание мощности.**
- ❖ **Общее правило** установки горизонта планирования для планов любого уровня детализации: **его величина должна быть достаточной для того, чтобы исполнить разработанный план.**



Выбор уровня планирования

❖ Объём (Volume)

Картина «в целом»

- ✓ Сколько?
- ✓ Объёмы/Темпы
- ✓ Группы продуктов (Товарные группы)

❖ Номенклатура (Mix)

Детали

- ✓ Какие?
- ✓ Последовательность
- ✓ Конкретные номенклатурные позиции
- ✓ Заказы клиентов



Товарные группы

- Маркетингово-ориентированные vs Ресурсно-ориентированные vs Финансово-ориентированные
- Сколько их нужно? *Совет: 5-10 – оптимальный вариант (если меньше – лучше, но без ущерба для процесса)*
- Подгруппы – для подготовительной работы, но не для внимания руководства (*если только не нужно обратить особое внимание на ту или иную подгруппу*)



Замкнутый круг планирования



Снижайте
уровень
запасов!

директор
по финансам

Снижайте объем
невыполненных
заказов!

Держите
мощности
загруженными!

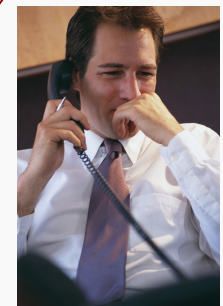
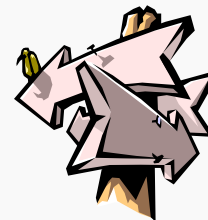


директор по
производству

???



менеджер по
планированию



директор
по продажам



Основные цели операционного управления

Основные цели ОУ конфликтуют друг с другом. Для согласования этих целей в стратегическом плане должна быть сформирована операционная стратегия.

управление
запасами

- какой уровень обслуживания клиентов поддерживать?
- какой уровень запасов поддерживать?
- какую стратегию планирования производства выбрать?
- ...



операционная
стратегия

эффективность
производства

обслуживание
клиентов

Политика управления конфликтующими целями должна быть определена в рамках операционной стратегии компании



Определение процесса S&OP

Планирование продаж и операций – это **ежемесячный циклический процесс**, включающий в себя серию обзоров и завершающийся Совещанием руководства по планированию продаж и операций (Executive S&OP Meeting или Management Business Review), где высшее руководство предприятия рассматривает такие важные моменты, как **спрос на продукцию предприятия, выпуск продукции предприятием, новые продукты предприятия, финансовые и иные ресурсы и принимает решения, необходимые для выполнения бизнес-стратегии.**

S&OP – это процесс решения проблем, процесс предотвращения проблем и процесс принятия решений, а не процесс обозрения отчетов на встречах с руководством.



S&OP в системе планов

S&OP:

- ❖ обеспечивает связь между стратегией и тактикой;
- ❖ балансирует спрос и возможности;
- ❖ является регулятором всех календарных планов



S&OP связывает показатели, выраженные в стоимостных единицах, с операционными планами, выраженными в натуральных единицах



Что даёт руководству процесс S&OP

Благодаря S&OP, меньше, чем за четыре часа в месяц руководство будет знать:

- ❖ **объем продаж, затраты и перспективную оценку прибыли на следующие 18-24 месяца (горизонт планирования);**
- ❖ **сбалансированы ли спрос и предложение;**
- ❖ **необходимые затраты для достижения баланса спроса и предложения;**
- ❖ **статус планирования новых продуктов и стратегических инициатив, включая вопрос о достаточности ресурсов (трудовых и финансовых) для их поддержки;**
- ❖ **значимые изменения, внешние или внутренние, и как они повлияют на организацию;**
- ❖ **о решениях, которые необходимо принять в краткосрочном и долгосрочном периоде, чтобы гарантировать предприятию достижение его стратегических и бизнес-целей.**



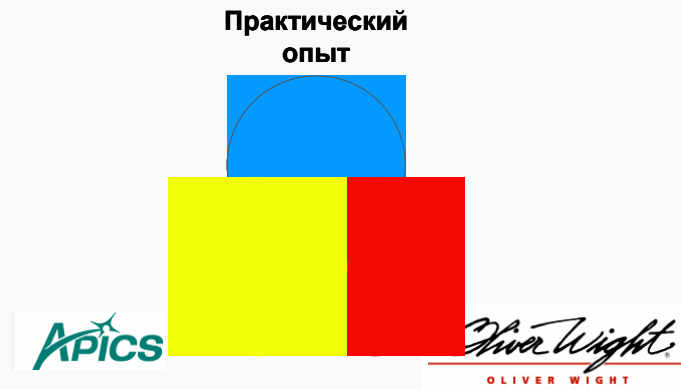
Цели S&OP

Принятие своевременных, согласованных управленческих решений

- ❖ по планированию и исполнению среднесрочных планов продаж, производства, закупок, направленных на достижение заданного уровня обслуживания Заказчиков и обеспечение эффективного использования ресурсов предприятия;
- ❖ по формированию среднесрочных финансовых планов и планов капитальных вложений;
- ❖ по формированию среднесрочных планов найма и подготовки персонала.



Первоисточники



APICS

- ▶ сообщество профессионалов в области операционного менеджмента, основано в 50-е годы в Америке
- ▶ разрабатывает и проводит образовательные программы в области операционного менеджмента
- ▶ проводит международную сертификацию профессионалов в области операций (CPIM, CFPIM)
- ▶ разработчик терминологического словаря в области операционного менеджмента (APICS Dictionary)

Oliver Wight

- ▶ группа консалтинговых компаний в области операционного менеджмента, основана в 70-е годы в Америке
- ▶ разрабатывает и проводит образовательные программы в области операционного менеджмента
- ▶ осуществляет консультационные услуги
- ▶ разработчик основных принципов MRPII, S&OP
- ▶ разработчик ABCD checklist for Operational Excellence



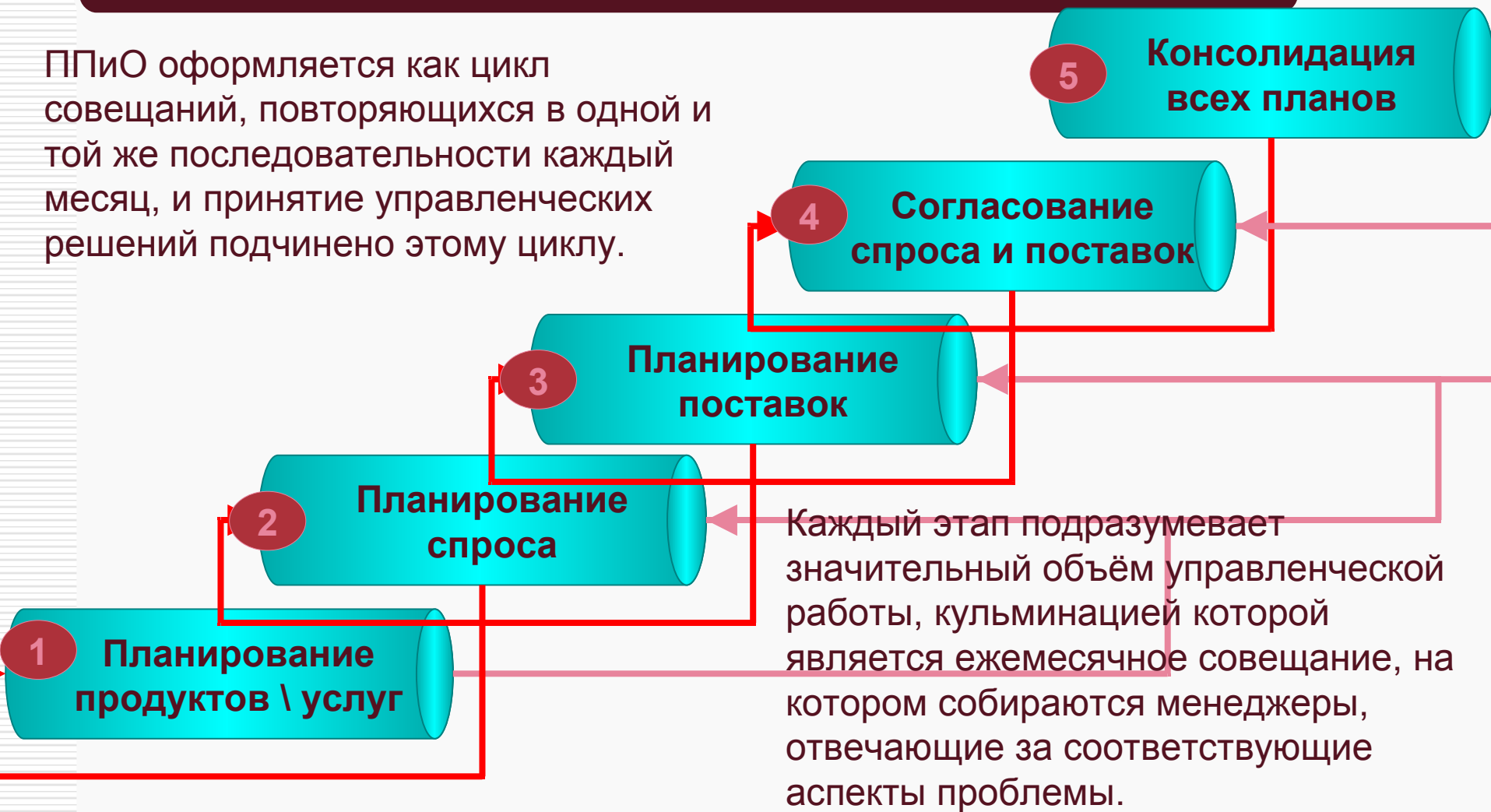
Часть 2. Внутренняя структура и логика процесса планирования продаж и операций

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



Процесс Планирования Продаж и Операций

ППиО оформляется как цикл совещаний, повторяющихся в одной и той же последовательности каждый месяц, и принятие управленческих решений подчинено этому циклу.



1 неделя

2 неделя

3 неделя

4 неделя



Этап 1. Планирование продуктов

СПОНСОР:

Руководитель службы маркетинга



Входы:

2. Информация по рынкам
3. Статистика продаж
4. Продуктовые идеи
5. Стратегия, коммерческая политика
6. Статус работ по проектам

Повестка:

2. Обзор информации по рынкам, анализ рынка и потребностей конечных покупателей и дистрибьюторов
3. Планирование разработки нового продукта, изменения ассортиментного ряда (ввод/вывод/модификация)
4. Управление рыночными рисками
5. Обновление прогноза спроса; оценка точности прогнозов спроса
6. Мониторинг KPI управления продуктом

Выходы:

2. План действий по развитию позиции компании на рынках
3. ТЗ на продукцию, Описание проекта
4. План продвижения по новым продуктам и по выводимым с рынка продуктам
5. Планы ввода/вывода продуктов
6. План реагирования на рыночные риски
7. Уточнённый прогноз спроса
8. План мероприятий по повышению качества прогнозов

Владелец: координатор процесса планирования продукта

Команда: бренд-менеджеры/руководители проектных групп, аналитики службы маркетинга, директора бизнес-направлений, др.



Этап 2. Планирование спроса



СПОНСОР:

Руководитель службы маркетинга

Входы:	Повестка:	Выходы:
<ol style="list-style-type: none">2. Статистика продаж3. Бюджет по доходам4. Бизнес-план5. Отчетность о поступлении ДС от продаж6. Планы продвижения, выпуска и вывода с этапа 1	<ol style="list-style-type: none">2. Оценка исполнения плана продаж3. Оценка исполнения плана поступлений ДС4. Форм-ие плана продаж в нат. выражении5. Форм-ие плана по Выручке6. Форм-ие плана поступлений ДС7. Мониторинг KPI управления Спросом	<ol style="list-style-type: none">2. План продвижения по преодолению разрыва между фактом и целями по плану продаж и по бизнес-плану3. План мероприятий по преодолению разрыва между фактом и планом поступления ДС4. План продаж5. План по выручке6. План поступлений ДС
<p>Владелец: координатор процесса планирования спроса</p> <p>Команда: маркетинговые аналитики, специалисты отдела продаж, финансовая служба, директора бизнес-направлений, другие</p>		



Зачем прогнозировать спрос?



- Основные причины прогнозирования спроса:
2. Выполнение заказов клиентов в сроки, определенные стратегией позиционирования продукта компании (производство на заказ, сборка на заказ, производство на склад)
 3. Эффективное управление операционными ресурсами (персонал, оборудование, склад, транспорт и пр.)
 4. Осуществление финансового планирования

Спрос (demand) – потребность в продукте, не ограниченная возможностями

Продажи (Sales \ Shipments) – то, что может быть продано



Стратегии позиционирования продукта

- ❖ производство продукции *«на склад»*
- ❖ *сборка продукции «на заказ»* из типовых сборочных единиц и компонентов
- ❖ *производство продукции «на заказ»* при отсутствии типовых сборочных единиц и компонентов
- ❖ *разработка продукции «на заказ»* при создании конструкции продукта для конкретного заказчика



Выбор стратегии позиционирования продукта

«Разработка
на заказ»

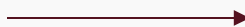
«Производство
на заказ»

«Сборка
на заказ»

«Производство
на склад»

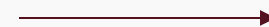


Материалы



Полуфабрикат

Готовая продукция



t

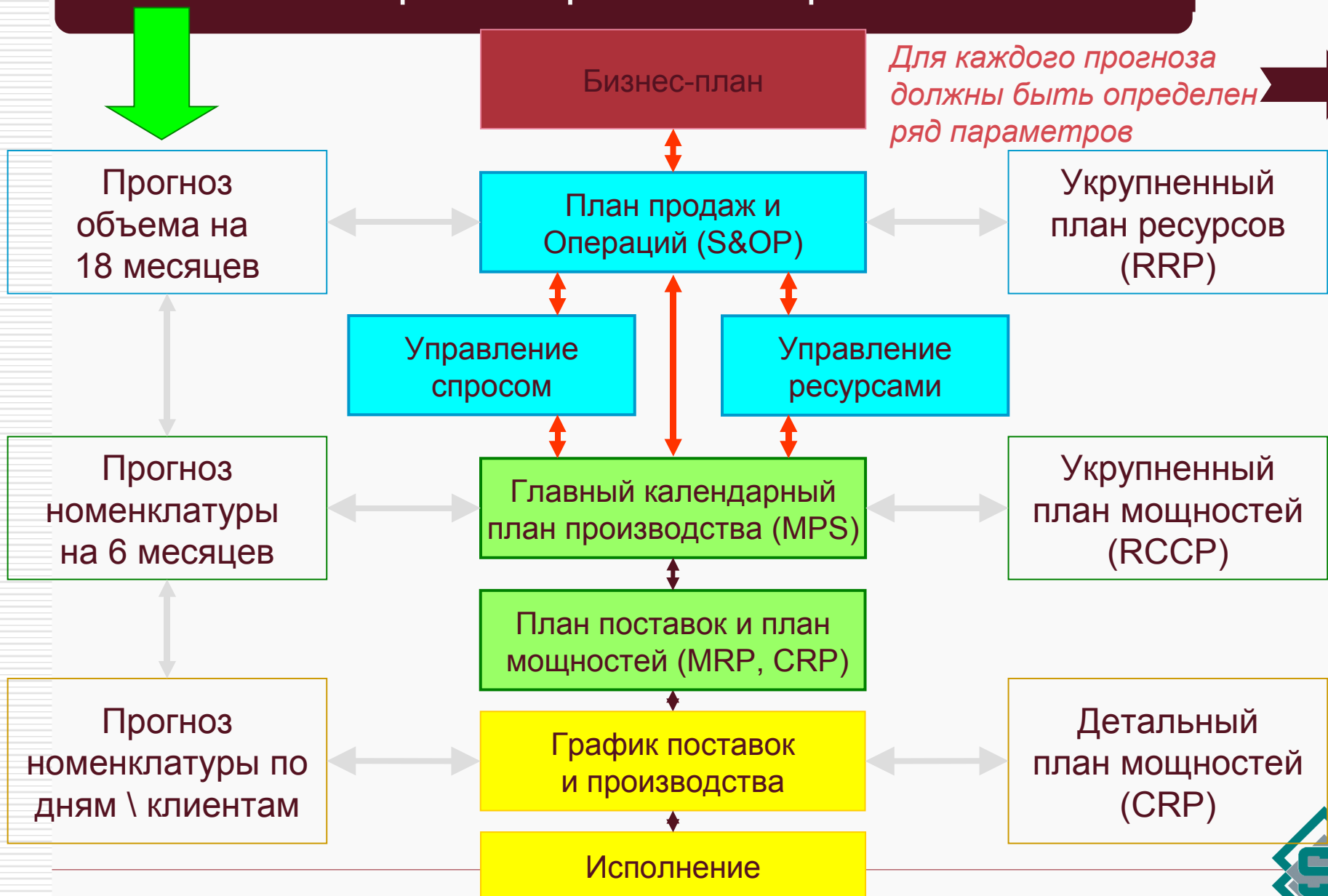
Стремление клиента



Стремление предприятия



Прогнозирование спроса



Параметры прогнозов спроса

! Параметры прогнозов спроса определяются целью использования

	Долгосрочный горизонт (бизнес-план)	Среднесрочный горизонт (ППиО)	Краткосрочный горизонт (ГКПП)
Уровень детализации	Категории	Товарные группы	Индивидуальные позиции и заказы
Регулярность пересмотра	Ежегодно	Ежемесячно	Постоянно
Горизонт планирования	3-5 лет	18 – 36 месяцев	4-8 недель
Интервал планирования	Год, квартал	Месяц	Неделя, день
Вовлечение топ-менеджеров	значительное	среднее	незначительное

ППиО – План Продаж и Операций

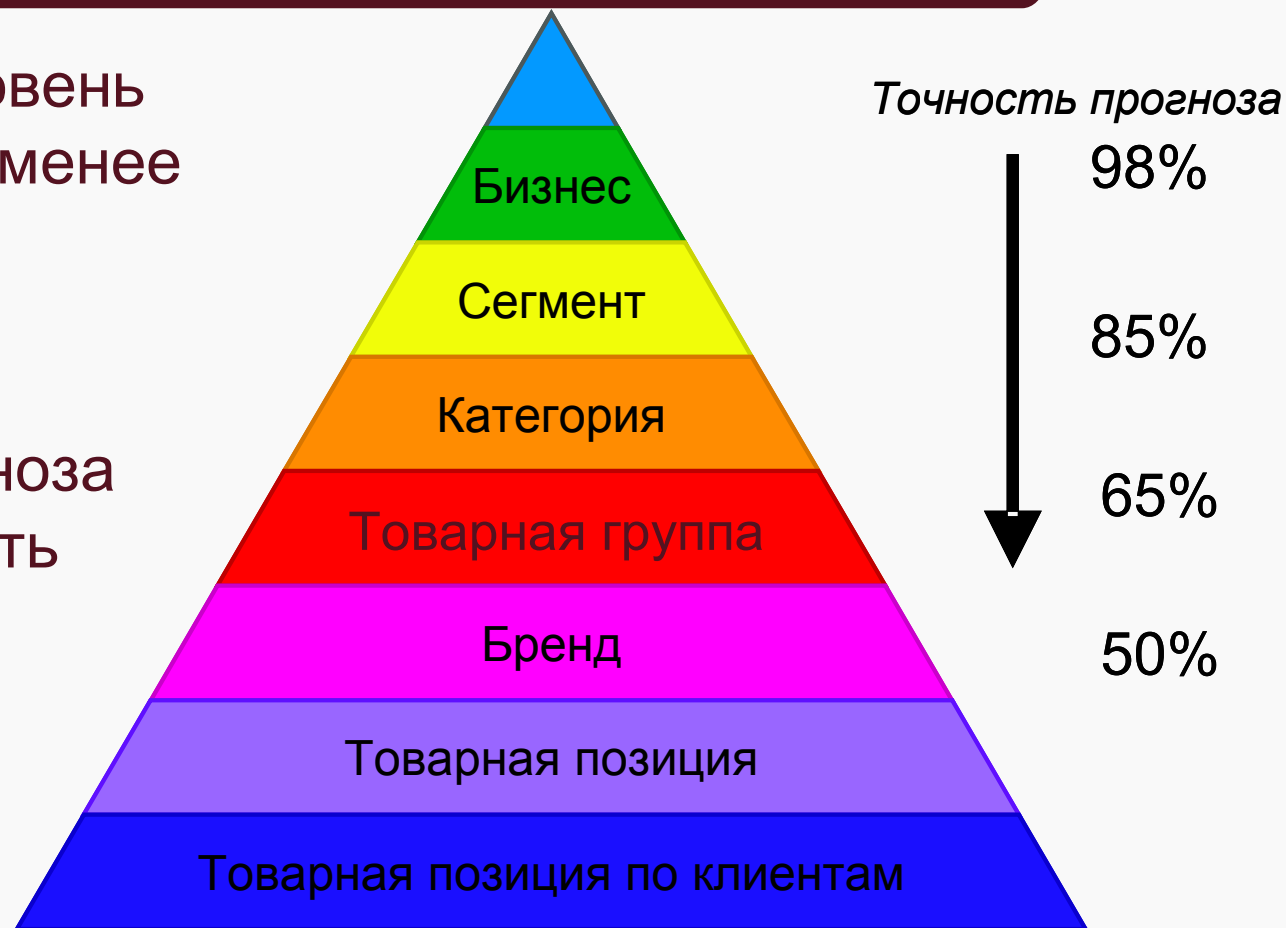
ГКПП – Главный Календарный План Производства



Выбор объектов для прогнозирования

✓ Чем больше уровень детализации, тем менее точен прогноз

✓ Потребность в детализации прогноза спроса должна быть обоснована

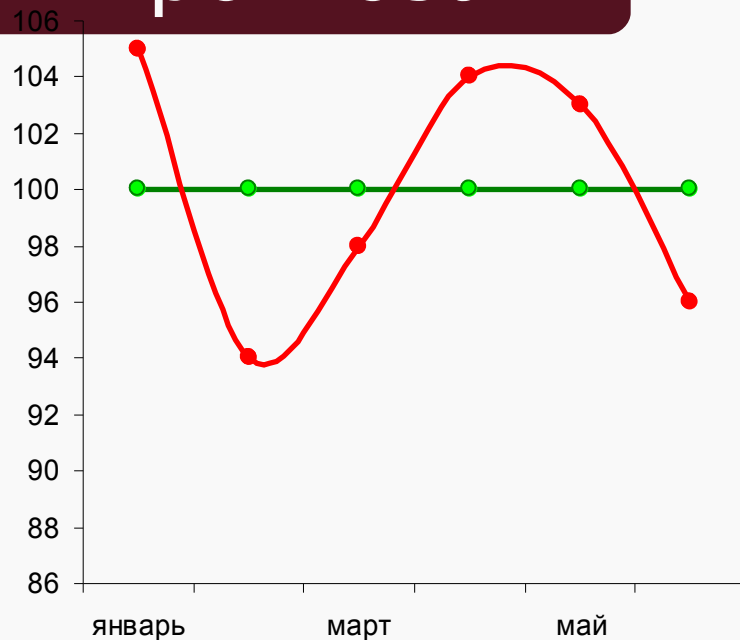
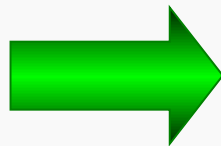


Товарная группа (Family Goods) – группа индивидуальных товарных позиций, объединенная для целей прогнозирования спроса по признаку схожести производственных ресурсов.

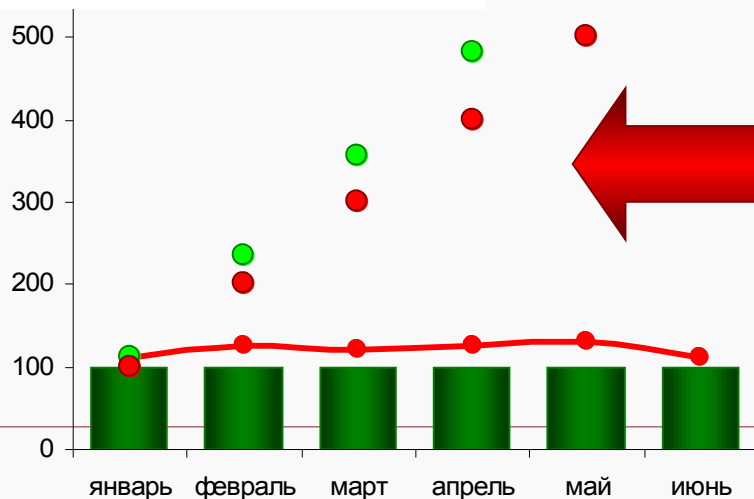


Два типа ошибок прогноза

1. Случайные отклонения (random variation):
сумма прогнозов за период
~ равна сумме фактических продаж



■ Прогноз на месяц
● Факт на месяц
● Факт нарастающим итогом
● Прогноз нарастающим итогом



2. Смещение (BIAS):
систематическое
отклонение факта продаж
от прогноза в одну сторону.



Смещение прогнозов (BIAS)



Смещение (BIAS): систематическое отклонение факта продаж от прогноза в одну сторону.

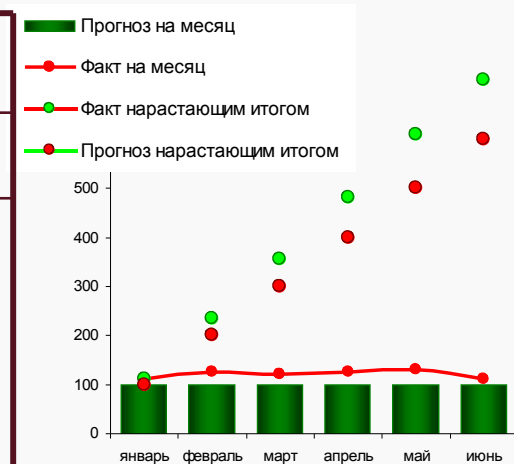
Возможные причины появления BIAS

Занижение прогноза

- ❖ с целью перевыполнения плана продаж и получения премий
- ❖ с целью снижения запасов

Завышение прогноза

- ❖ с целью получения большего бюджета расходов
- ❖ с целью поддержания равномерной загрузки производства
- ❖ с целью увеличения запасов



BIAS является **худшей ошибкой** прогнозов спроса; в первую очередь необходимо работать над устранением BIAS



Основные принципы эффективного прогнозирования спроса

Свойства прогнозов	Принципы эффективного прогнозирования
<ol style="list-style-type: none">1. Прогнозы бывают ошибочными.2. Ошибки прогнозов необходимо измерять, анализировать и учитывать.3. Прогнозы спроса более точны для групп продуктов, чем для индивидуальных продуктов.4. Прогнозы спроса более точны для близкой перспективы, чем для дальней.	<ol style="list-style-type: none">1. Концентрироваться на улучшении процесса, а не на улучшении точности прогноза спроса.2. В первую очередь устранять BIAS.3. Прогнозировать на необходимом уровне детализации, но не больше.4. Прогнозировать на необходимый горизонт планирования, но не больше.

Качество прогнозов спроса определяется в большей степени командной работой, чем математическими моделями



Основы эффективного прогнозирования

- ▶ менеджер по планированию спроса (demand manager)
- ▶ команда планирования спроса

люди

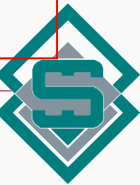
- Ключевые факторы успеха:**
- поддержка топ-менеджмента
 - выделенные ресурсы
 - формализованная процедура

ИНСТРУМЕНТЫ

ПРОЦЕСС

- ▶ Методики прогнозирования
- ▶ Программное обеспечение
- ▶ Визуальные методы оценки прогноза (графики, схемы)

- ▶ межфункциональный процесс прогнозирования спроса (маркетинг + продажи + цепь поставок + финансы)



Члены Команды процесса прогнозирования спроса

Спонсор процесса: директор по продажам \ маркетингу

Владелец процесса: менеджер по планированию спроса

Команда процесса: маркетинг, продажи, обслуживание клиентов, финансы, цепь поставок



Спонсор процесса - лицо, принимающее ключевые решения.

Владелец процесса - менеджер, ответственный за работу команды и результаты процесса.

Команда процесса - сотрудники, ответственные за выполнение действий в рамках процесса.



Процесс прогнозирования спроса

ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА:

Менеджер по планированию спроса



МАРКЕТИНГ

Обновленные
планы рекламы \\
продвижения

Сбор и анализ
входов и
статистики

Минимум
3 года

Составление
базового
прогноза

- ✓ Модель
- ✓ Тренды
- ✓ Сезонность

Учет
влияния
входов

Обновленные
прогнозы спроса и
планы мероприятий

Подготовка
собрания

Собрание по
планированию
спроса



- ✓ визуализация
- ✓ графики
- ✓ схемы

Согласованные
прогнозы
спроса

ПРОДАЖИ

Эффективный процесс обеспечивает лучший результат.
Эффективный процесс прогнозирования спроса обеспечивает точный прогноз спроса.



Этап 3. Планирование поставок

СПОНСОР: Директор по
производству / Директор по цепям



Входы:	Повестка:	ПОСТАВОК	Выходы:
2. План продаж с этапа 2	2. Формирование плана производства и плана по Запасам		2. Заявки на доп. кап. вложения
3. План по выручке с этапа 2	3. Планирование распределения и транспорта		3. План ремонтов
4. План поступлений ДС с этапа 2	4. Форм-ие плана по найму Персонала		4. План производства и план по запасам
	5. Форм-ие финансового Прогноза		5. План распределения товарооборота по складам
	6. Управление операционными Рисками		6. План по транспорту
	7. Мониторинг КРІ управления Поставками		7. План по найму персонала
			8. План доходов и расходов
			9. Прогноз движения ДС
			10. План реагирования на операционные риски
			11. Перечень вопросов для согласования на следующем этапе

Владелец: координатор процесса планирования поставок

Команда: менеджеры по планированию производства, менеджеры по управлению запасами, начальник отдела управления персоналом, финансовая служба, управляющий по логистике, начальник отдела снабжения, другие



Стратегии агрегатного планирования производства

1. Следование за спросом
2. Равномерное производство
3. Привлечение внешних услуг

Выбор зависит от следующих факторов:

- Характеристики спроса, продукта и рынка
- Сравнительный анализ затрат
- Доступность ресурсов
- Гибкость ресурсов
- ...

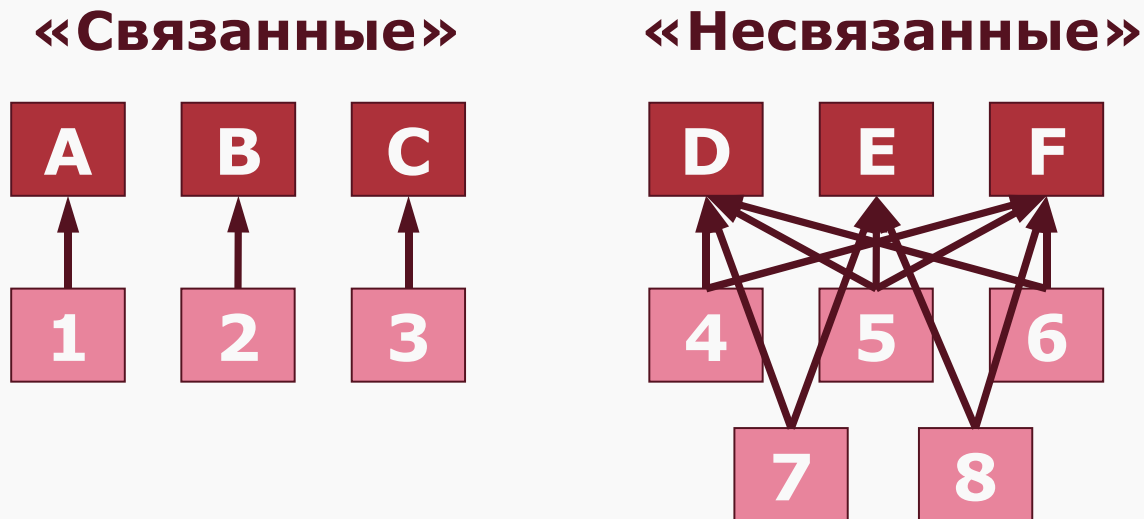


В чистом виде применяются редко (чаще – **комбинированные варианты**)



Планирование потребности в ресурсах (Resource Requirements Planning)

- ❖ Служит для проверки реалистичности плана поставок/производства
- ❖ Необходим список ресурсов с нормами расхода ресурсов на единицу продукции группы продуктов (bill of resources)
- ❖ Ресурсы классифицируются на «связанные» и «несвязанные»



Этап 4. Согласование планов

СПОНСОР:

Исполнительный директор (?)



Входы:

2. Планы ввода/вывода продуктов (1)
3. Уточненный прогноз спроса (1)
4. План продвижения по существующим продуктам (2)
5. План по выручке (2)
6. План продаж (2)
7. План поступлений ДС (2)
8. Прогноз движения ДС (3)
9. План доходов и расходов (3)
10. План ремонтов (3)
11. План производства и план по запасам (3)
12. Заявки на доп. кап. вложения и план по найму персонала (3)
13. Бизнес-план
14. Вопросы для согласования

Повестка:

2. Согласование планов

Выходы:

2. Согласованный план продаж и операций
3. Согласованный план найма персонала
4. Согласованный план по капитальным вложениям
5. Перечень вопросов для утверждения

Владелец: лидер процесса S&OP

Команда: руководитель службы маркетинга, руководитель службы управления персоналом, руководитель финансовой службы, управляющий по логистике, начальник отдела снабжения, начальник отдела планирования цепей поставок, директора производственных бизнес-единиц

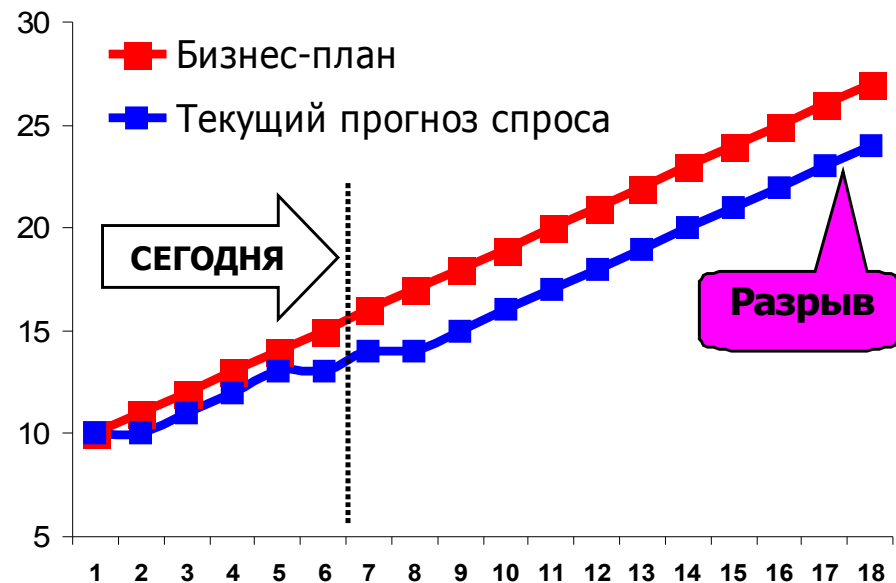
KPI : качество подготовки и проведения собрания



Согласование планов: роль владельца процесса планирования продаж и операций



1. Консолидация вопросов для согласования
2. Координация и организация дискуссий по согласованию вопросов:
 - ✓ Один на один
 - ✓ Небольшие группы
 - ✓ Большие совещания



Согласование стратегии и тактики

Один из
основных
выходов из
ППиО

сверху
вниз

Бизнес-стратегия
4-10 лет

Бизнес-план
2-3 года

План сокращения разрыва между ППиО и бизнес-планом

- ❖ Что изменилось с последнего цикла ППиО?
- ❖ Является ли разрыв временным или системным?
- ❖ Какие действия должны быть проведены для сокращения разрыва?

снизу
вверх



Этап 5. Совещание руководства по S&OP

СПОНСОР:

Генеральный директор (!)

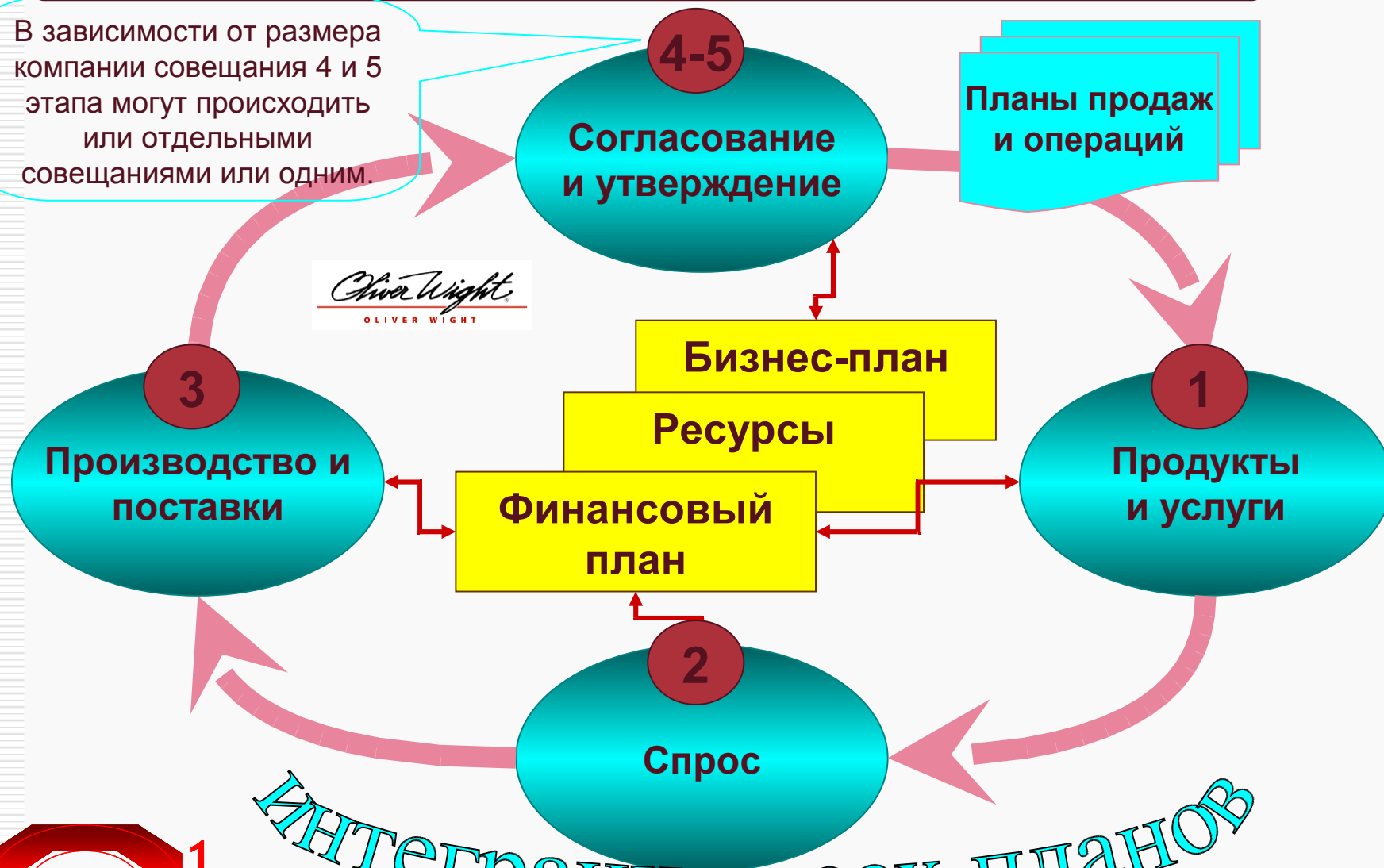


<p>Входы:</p> <p>2. Выходы с этапов 1-4</p>	<p>Повестка:</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Рынки: оценка, прогноз, риски❖ Бизнес: исполнение плана продаж и операций, операционные риски❖ Обсуждение и утверждение плана продаж и операций❖ KPI бизнеса, организация и совершенствование процесса планирования продаж и операций❖ Формирование рекомендаций для следующего цикла
<p>Выходы:</p> <p>2. Утвержденный консолидированный план продаж и операций</p>	
<p>Владелец: лидер процесса S&OP</p> <p>Команда: руководитель службы маркетинга, директор по цепям поставок, руководитель службы стратегического планирования, руководитель службы управления персоналом, директор по производству, финансовый директор, директора бизнес-направлений, руководитель службы качества</p> <p>KPI: качество подготовки и проведения собрания</p>	



Ежемесячный цикл ППиО

В зависимости от размера компании совещания 4 и 5 этапа могут происходить или отдельными совещаниями или одним.



ИНТЕГРАЦИЯ ВСЕХ ПЛАНОВ



План Продаж и Операций (пример формата для «производства на склад»)

Товарная группа

семья X

Единица измерения

ТОННЫ

Целевой уровень обслуживания

98%

Целевой уровень запасов

10 дней потребности

Месяц планирования: ДЕКАБРЬ 2006г	ФАКТ			ПЛАН										бизнес- план \ факт+план 06, тыс. \$
	сен.06	окт.06	ноя.06	дек.06	янв.07	фев.07	мар.07	апр.07	май.07	июн.07	3 кв. 07	4 кв. 07	1 кв. 08	
ПРОДАЖИ														
Прогноз	95	100	110	140	100	105	110	105	100	90	290	330	345	11 600
Новый прогноз				145	100	105	110	105	100	90	290	330	345	11 530
Факт	90	110	105											11 480
Отклонение	-5,3%	10,0%	-4,5%											- 70
Отклонение нараст. итогом	-5,5%	4,5%	-0,1%											
ПРОИЗВОДСТВО														
План	90	105	120	131	102	107	108	103	97	108	297	333	345	11 600
Новый план				136	102	107	108	103	97	108	297	333	345	11 660
Факт	90	100	115											11 613
Отклонение	0,0%	-4,8%	-4,2%											60
Отклонение нараст. итогом	2,1%	-2,6%	-6,8%											
ЗАПАСЫ														
План	32	33	37	47	33	35	37	35	33	30	48	55	58	
Новый план				48	33	35	37	35	33	30	97	110	115	
Факт	42	42	32	42										
Дней потребности	14	11	9	9										
Факт уровень обслуживания	98%	97%	96%											

Отчет ППиО позволяет получить следующую информацию:

- ✓ Планы продаж, производства и запасов на горизонт планирования, от предыдущей волны планирования и новые
- ✓ Отклонение факта от плана (продаж, производства и запасов)
- ✓ Отклонение бизнес-плана от факта + план остаток до конца года)



План Продаж и Операций (пример формата для «производства под заказ»)

Товарная группа

семья X

Единица измерения

ТОННЫ

Целевой уровень обслуживания

98%

Целевой размер обязат.

10 дней обязательств

Месяц планирования: ДЕКАБРЬ 2006г	ФАКТ			ПЛАН										Бизнес-план \ факт+план 06, тыс. \$
	сен.06	окт.06	ноя.06	дек.06	янв.07	фев.07	мар.07	апр.07	май.07	июн.07	3 кв. 07	4 кв. 07	1 кв. 08	
ЗАКАЗЫ														
Прогноз	95	100	110	140	100	105	110	105	100	90	290	330	345	11 600
Новый прогноз				145	100	105	110	105	100	90	290	330	345	11 530
Факт	90	110	105											11 480
Отклонение	-5,3%	10,0%	-4,5%											- 70
Отклонение нараст. итогом	-5,5%	4,5%	-0,1%											
ПРОИЗВОДСТВО \ ОТГРУЗКА														
План	90	105	120	131	102	107	108	103	97	108	297	333	345	11 600
Новый план				136	102	107	108	103	97	108	297	333	345	11 660
Факт	90	100	115											11 613
Отклонение	0,0%	-4,8%	-4,2%											60
Отклонение нараст. итогом	2,1%	-2,6%	-6,8%											
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА														
План	32	33	37	47	33	35	37	35	33	30	48	55	58	
Новый план				48	33	35	37	35	33	30	97	110	115	
Факт	42	42	32	42										
Дней обязательств	14	11	9	9										
Факт уровень обслуживания	98%	97%	96%											

Отчет ППиО для производства «под заказ» отличается следующим:

- ✓ прогноз продаж может быть заменен на ЗАКАЗЫ
- ✓ план производства может быть заменен на ПЛАН ОТГРУЗОК
- ✓ план запасов может быть заменен на ПЛАН ОБЯЗАТЕЛЬСТВ



Образец ППиО в графическом формате

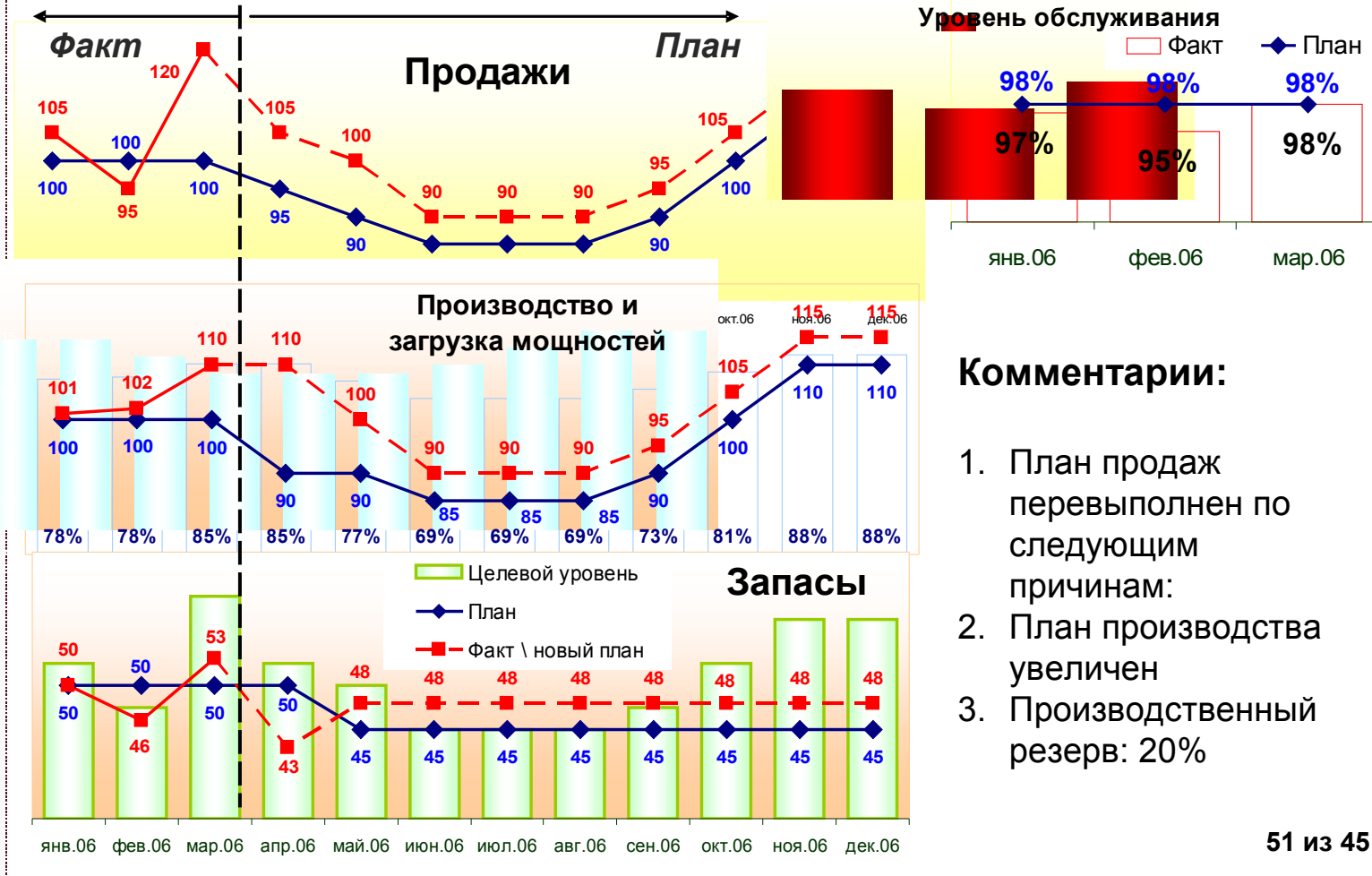
Категория: Вермуты

Товарная группа: Мускат

Целевой уровень запасов = 50%

Целевой уровень обслуживания = 98%

Апрель 2006г



Комментарии:

1. План продаж перевыполнен по следующим причинам:
2. План производства увеличен
3. Производственный резерв: 20%

51 из 45

Для более эффективного восприятия ППиО должен быть представлен в графическом формате



Часть 3. Организационные аспекты процесса планирования продаж и операций

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



Организационная поддержка S&OP

Первый аспект включает:

- ❖ подготовку высшего руководства, формирование осознания важности процесса S&OP;
- ❖ обучение процессу S&OP и постоянные тренинги всего персонала организации;
- ❖ обеспечение понимания механизма процесса S&OP всеми участниками процесса;
- ❖ обеспечение доступа к точной, верной информации по спросу, предложению, по новым продуктам, финансовой информации в стандартной, простой, понятной форме;
- ❖ постоянную работу каждого подразделения, участвующего в S&OP;
- ❖ резервирование на формирование плана продаж и операций необходимого времени и ресурсов.

Второй аспект включает

регламентацию работы персонала в рамках процесса S&OP.

Это утвержденный руководством стандарт организации и четкое соблюдение данного стандарта



Участники проекта S&OP

- ❖ Основной спонсор процесса
 - Один из **руководителей**
 - «**Знаменосец S&OP**»
 - В идеале, с подобным опытом
 - **Не** из IT
- ❖ Лидер проектной группы
 - Взаимодействует с руководством и основным спонсором
 - **С опытом руководства** людьми
 - Высокоорганизованный и эффективный
 - **Знающий** этот бизнес – «варяги» не подходят
 - **Не** из IT
- ❖ Проектная группа
 - 8-12 человек, представляющих все предметные области деятельности компании
- ❖ Разработчик таблиц и форматов (техническая и программная поддержка) – «Кудесник Excel'я»
- ❖ Эксперт объёмного планирования продаж и операций



Принципы успеха процесса S&OP: пример

ПРИНЦИП	ЧТО ОН ЗНАЧИТ
МОЛЧАНИЕ – ЗНАК СОГЛАСИЯ	Если вы храните МОЛЧАНИЕ , значит, ВЫ СОГЛАСНЫ с планом и принимаете обязательства достичь запланированных результатов Если вы не согласны или обнаружили, что не можете достичь
НЕВОЗМОЖНО ИЗМЕНИТЬ ВЧЕРАШНИЙ ДЕНЬ	запланированного, то вы должны незамедлительно сообщить об этом Мы не можем вернуться во вчера и СДЕЛАТЬ РАБОТУ С ДАТОЙ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЧЕРА , соответственно, не следует планировать работу на прошлое – необходимо перепланировать вчерашнее на последующие периоды
ПЛОХИЕ НОВОСТИ РАНЬШЕ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ПЛОХИЕ НОВОСТИ ПОЗЖЕ	Если вы обнаружили проблему, БЕЗ СОМНЕНИЙ сообщайте о ней как можно скорее Чем быстрее мы начнем решать проблему, тем больше шансов свести ущерб к минимуму
БУДЬТЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫ	ДЕЛАЙТЕ то, ЧТО Вы СКАЗАЛИ что будете делать. Если вы поменяли планы, сообщите об этом.
ПРАВДА ВСЕГДА ПОБЕЖДАЕТ	ПРАВИЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ можно принимать только на основании ДОСТОВЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ
НЕ ОБЕЩАЙТЕ ТОГО, ЧТО ВЫ НЕ МОЖЕТЕ ВЫПОЛНИТЬ	БУДЬТЕ РЕАЛИСТАМИ – невозможно налить 15 литров воды в 10-литровое ведро, как и невозможно сделать за 10 часов то, что занимает или требует 15 часов



Часть 4. Внедрение процесса планирования продаж и операций. Необходимые факторы результативности

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



Ключевые факторы эффективности S&OP



- ✓ Спонсор процесса: генеральный директор
- ✓ Единица планирования: товарная группа
- ✓ Горизонт планирования: не менее, чем 18 месяцев
- ✓ Регулярность пересмотра планов: не реже, чем раз в месяц

Выходы из процесса:

- ❖ ***Стратегия сокращения разрыва между стратегическим и тактическими планами***
- ❖ ***Консолидированный план продаж и операций***



Практика внедрения S&OP (укрупненный план):

1. Обучение топ - менеджмента.
2. Определение ответственности и ресурсов для реализации проекта.
3. Проектирование процесса (на межфункциональном уровне)
4. Обучение членов Команды процесса.
5. Определение ключевых показателей эффективности процесса.
6. Пилотный запуск на одной товарной группе.
7. Полный запуск.



Чего следует избегать при внедрении S&OP

- ❖ **Главный недостаток** – недостаточная вовлечённость в процесс высшего и среднего руководства
- ❖ **Отрыв процесса S&OP** от реального повседневного планирования и исполнения
- ❖ **Невысокий приоритет проекта** (у руководства всегда находятся более важные и срочные дела, а время ограничено)
- ❖ **Ошибки в подборе людей** на ключевые позиции в проекте
- ❖ **Ошибки в формировании параметров процесса** (*товарные группы, параметры планов и др.*)
- ❖ **Беспорядочное начало. Непонимание процесса участниками**
- ❖ **Хаотичные и неподготовленные совещания** (первые 2-3 цикла) – «Ну, что сегодня рассматриваем? Дайте-ка посмотреть на материалы...»



Подытожим

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ



Что дает S&OP

- ❖ Планирование продаж и операций – это **ежемесячное сбалансирование спроса и возможностей**, своевременное принятие решений об изменениях ресурсов предприятия
- ❖ Всё руководство и все сотрудники работают в рамках **единого согласованного объёмного плана**
- ❖ Деятельность руководства и сотрудников оценивается по **единому известному и понятному набору показателей**



Преимущества внедрения S&OP

Практически все компании, вне зависимости от стартовых условий, размера и отрасли, произвели улучшение ключевых бизнес – показателей, достаточных для окупаемости инвестиций во внедрение Процесса Планирования Продаж и Операций

(The Sales and Operations Planning Benchmark Report: Leveraging S&OP for competitive Advantage – The Aberdeen Group)

Основные ключевые бизнес – показатели, улучшаемые вследствие внедрения ППиО:

- ❖ Увеличение уровня обслуживания клиентов
- ❖ Снижение уровня запасов
- ❖ Увеличение рентабельности
- ❖ Увеличение доли на рынке
- ❖ Увеличение объема продаж





Спасибо за внимание!

Бузмаков В.И., президент АОЗТ «Супремум»
Гаврилов Д.А., СРІМ

