



Ассоциация  
Производственной  
Логистики



# Современные тенденции в области планирования продаж и операций. Результаты глобального исследования APICS и опыт в СНГ

Дмитрий Гаврилов, CPIM,  
APICS Associate CPIM Instructor

г.Киев

14 февраля 2013 г.



Ассоциация  
Производственной  
Логистики



Дмитрий Гаврилов, CPIM,  
APICS Associate CPIM Instructor

*Консультант*

*Член управляющего комитета  
Ассоциации Производственной Логистики*

[d.gavrilov@abc.org.ru](mailto:d.gavrilov@abc.org.ru)

[association@productionplanning.ru](mailto:association@productionplanning.ru)

[www.aplanning.ru](http://www.aplanning.ru)



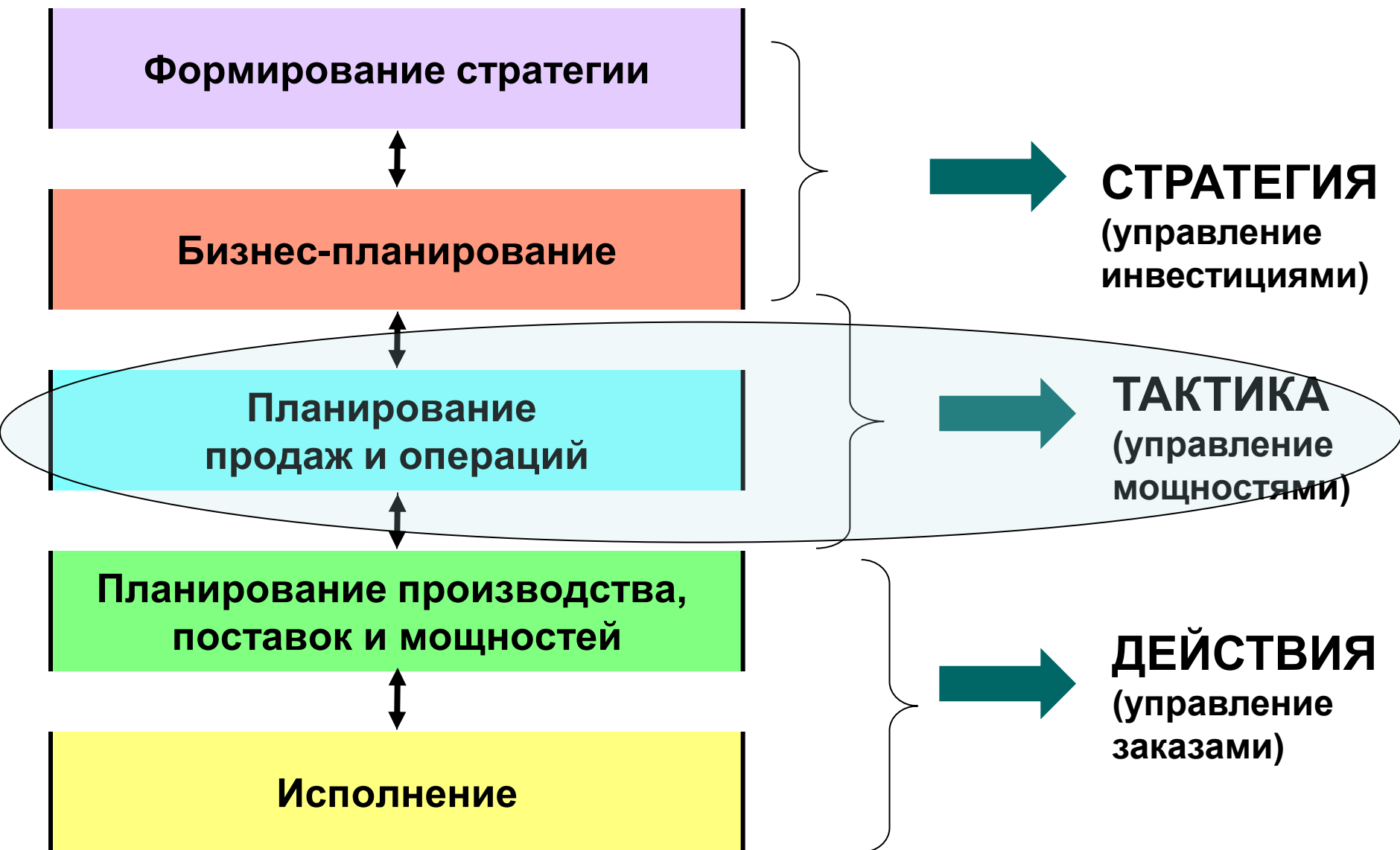
- Существо процесса планирования продаж и операций и его место в системе планирования деятельности предприятия.
- Состояние практики процесса планирования продаж и операций – результаты глобального исследования APICS
  - Основные глобальные тренды процесса планирования продаж и операций.
  - Цели процесса и уровень его значимости в организациях.
  - Управление процессом – кто несет за это ответственность в организации, распределение ответственности в крупных компаниях.
  - Отраслевой срез.
  - Горизонты и интервалы планирования в процессе планирования продаж и операций.
  - Ключевые моменты процесса планирования продаж и операций.
  - Интеграция процесса планирования продаж и операций с финансовым планированием и бизнес-планированием.



Ассоциация  
Производственной  
Логистики



**Существо процесса планирования продаж  
и операций и его место в системе  
планирования деятельности предприятия**





## 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



Снижайте  
уровень  
запасов!

директор  
по финансам

Снижайте объем  
невыполненных  
заказов!

Держите  
мощности  
загруженными!

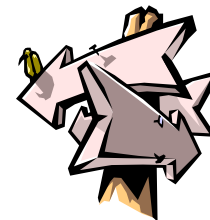


директор по  
производству

???



менеджер по  
планированию



директор  
по продажам

Основные цели операционного управления конфликтуют друг с другом.







# Определение процесса S&OP



**Планирование продаж и операций** – это **ежемесячный циклический процесс**, включающий в себя серию обзоров и завершающийся Советом 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.**



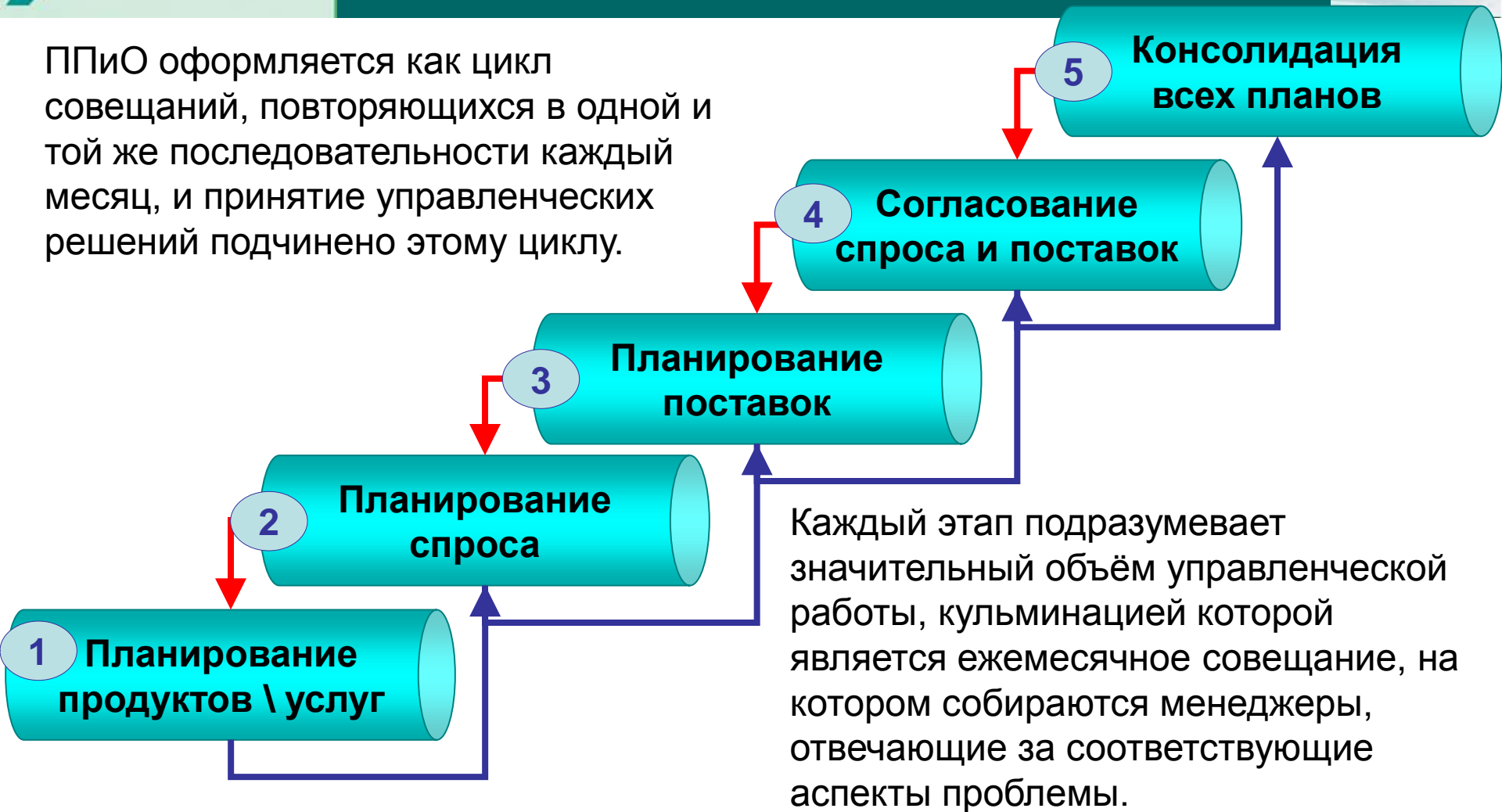
## Основные характеристики S&OP

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



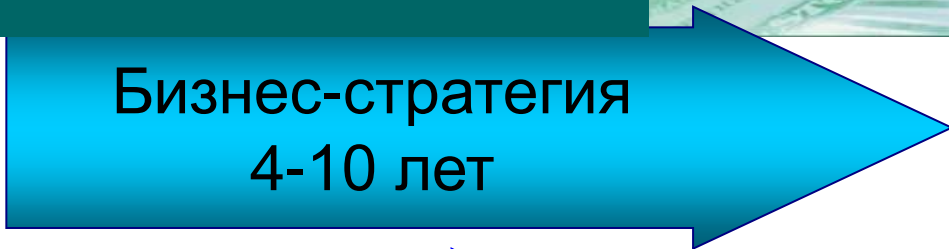
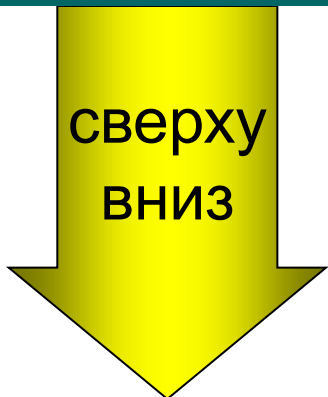


ППиО оформляется как цикл совещаний, повторяющихся в одной и той же последовательности каждый месяц, и принятие управленческих решений подчинено этому циклу.



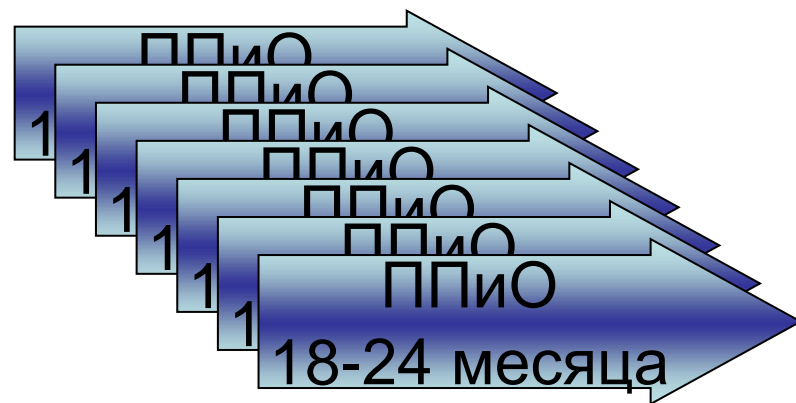
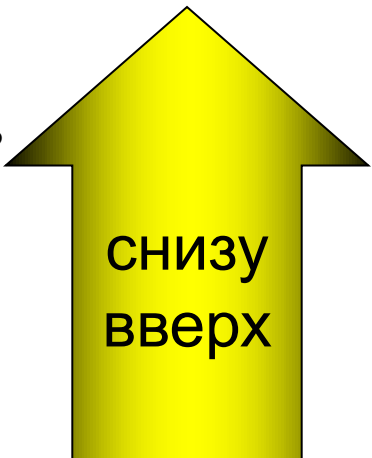


Один из основных выходов из ППиО



## 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?





Ассоциация  
Производственной  
Логистики



# Состояние практики процесса планирования продаж и операций – результаты глобального исследования APICS

- Расширение горизонта планирования
- Интеграция процесса S&OP с процессом бюджетирования (45% респондентов)
- Всё большее признание значимости процесса S&OP (58% респондентов оценивают его от 8 до 10 баллов по 10-балльной шкале)
- Признание уровня обслуживания клиентов как основной цели процесса S&OP (67% респондентов)
- S&OP признается как адаптивный процесс, отражающий различные отраслевые цели и практики, а также разный уровень зрелости процесса

- Основные цели процесса S&OP:
  - Сбалансировать спрос с поставками – 38%
  - Максимизировать использование возможностей и минимизировать риски – 26%
  - Разработать реалистичный план – 22%
  - Определить наиболее прибыльный план – 14%
- Степень важности процесса S&OP

0 – не важно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 – очень важно
3 %	3 %	4 %	3 %	6 %	9 %	10 %	15 %	20 %	10 %	18 %



За управление процессом S&OP отвечают	Основная ответственность, %	Дополнительная ответственность, %	Неприемимо, %
Продажи	36	47	17
Маркетинг	22	46	32
Производство	36	40	24
Планирование цепей поставок	61	25	14
Корпоративная стратегия	43	27	30
Закупки	16	52	32
Управление аутсорсингом производства	3	42	55
Финансы	18	48	34
Руководство предприятия	48	33	19
Партнёры в канале поставок со стороны поставщиков	4	23	73
Партнёры в канале поставок со стороны рынка	5	21	74





Отрасль	% респондентов
Производство потребительских товаров	19
Пищевая промышленность	13
Производство изделий промышленного назначения	13
Химическая промышленность	11
Аэрокосмическая и оборонная промышленность	9
Фармацевтическая промышленность	9
Электроника	8
Здравоохранение	7
Автомобилестроение	6

Прочие отрасли – 5 % и менее



## Горизонт планирования:

календарный год – 13%

до 6 мес. – 19%

7-12 мес. – 28%

13-18 мес. – 22%

более 18 мес. – 18%

иное – 1%

## Интервал планирования

- Неделя – 7%
- Месяц – 78%
- Квартал – 11%
- Год – 4%

- Прогнозирование и планирование спроса – 72%
- Планирование мощностей – 50%
- Управление запасами – 59%
- Интеграция с финансовым планированием – 37%
- Сценарное моделирование – 20%
- Вывод на рынок новых продуктов – 39%
- Всё выше перечисленное – 22%
- Ничего из выше перечисленного – 0%
- Не уверен – 1%

- Планирование спроса – 80%
- Планирование поставок – 69%
- Консенсус-прогноз спроса – 43%
- Управление продуктовым портфелем – 24%
- Конфигурация сети поставок – 5%
- Управление целями по запасам – 44%
- Управление поставщиками – 15%
- Предварительное совещание руководства – 39%
- Совещание руководства – 61%
- Не уверен – 3%



Цели	Главная цель, %	Вторичная цель, %	Непри- менимо, %
Сокращение длительности цикла поставки	30	47	23
Снижение запасов	58	35	7
Повышение скорости реакции на изменения спроса	62	32	6
Использование активов	30	45	25
Повышение уровня обслуживания клиентов	67	29	4
Вывод на рынок новых продуктов	39	46	15
Лучшее управление продвижением продукции	10	40	50
Балансировка спроса и поставок	77	20	3

- Наш процесс S&OP тесно пристыкован к бюджетированию. Главный приоритет – достижение бюджетных показателей – 45%
- Наш процесс S&OP слабо связан с бюджетированием. Он не нацелен на достижение бюджетных показателей – 41%
- Мы не пытались увязать процесс S&OP с бюджетированием – 14%