



Процесс планирования продаж и производства.
Sales and operations planning (S&OP)

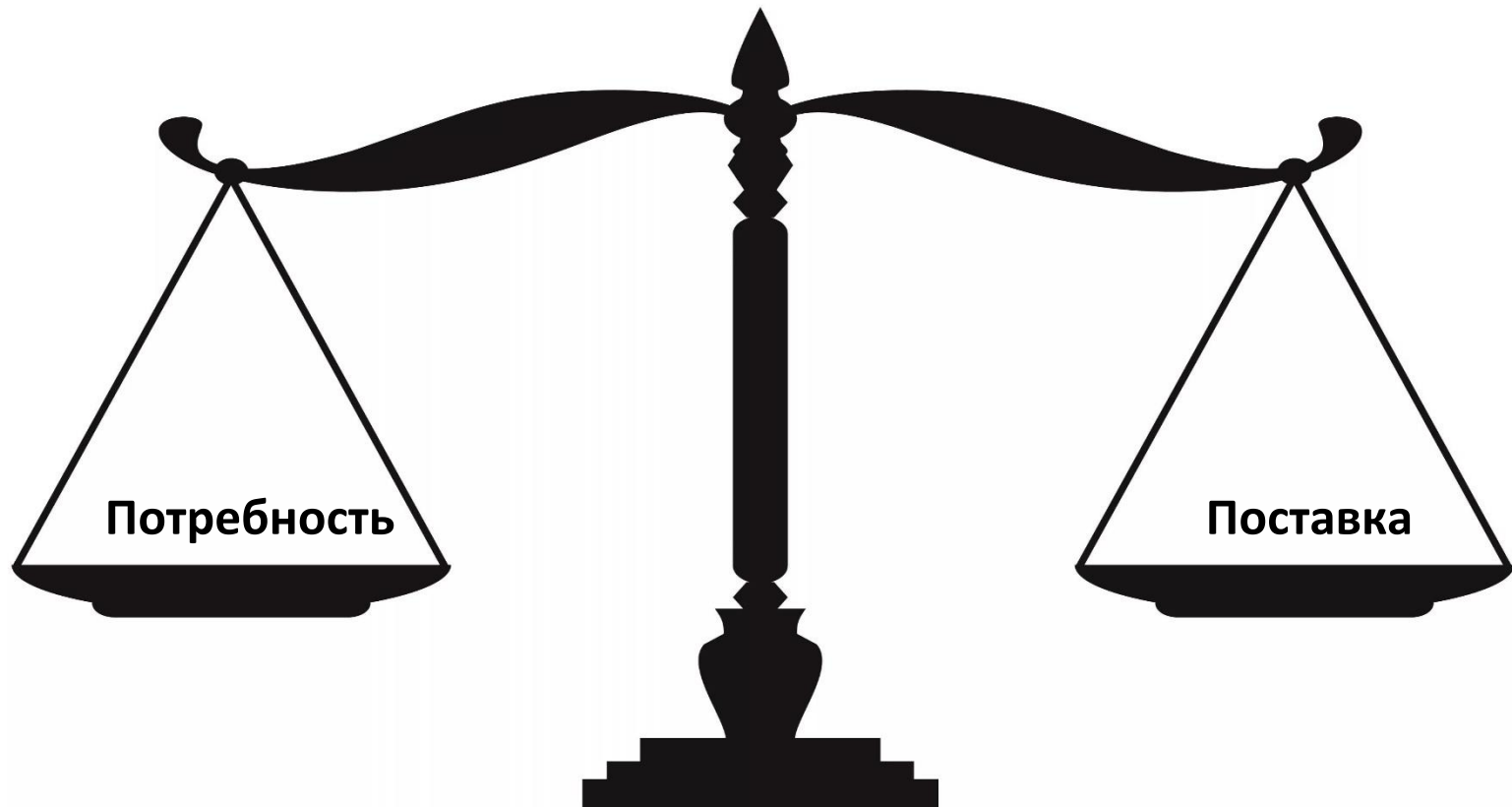
Содержание

Процесс планирования продаж и производственных операций (Sales and Operations Planning, S&OP) – это набор ежемесячных мероприятий, направленных на превращение стратегического плана компании в конкретные шаги по его реализации.

S&OP ведет к снижению издержек во всей цепочке поставок и позволяет минимизировать в том числе «упущенные выгоды» и «замороженные» в виде запаса деньги.

В презентации рассматриваются основные понятия S&OP и укрупненный механизм его реализации.

Процесс планирования продаж и производства. Sales and operations planning (S&OP)



Потребность и поставки

Что происходит, если прогноз превышает поставки:

- Понижается уровень сервиса
- Увеличивается время поставки продукта
- Увеличиваются затраты на транспорт
- Увеличивается стоимость сырья и упаковки
- Возможны проблемы с качеством
- Увеличивается стоимость продукта
- Повышаются переработки

Source: S&OP by R. Goodfellow

Потребность и поставки

Что происходит если поставки превышают прогноз:

- Увеличивается уровень товарного запаса
- Оборотные средства могут быть проблемой
- Вынужденные остановки производства
- С уменьшением размера партий возрастает стоимость продукции
- Возможны увольнения
- Понижается прибыль
- Возможно понижение цен и увеличение скидок

Source: S&OP by R. Goodfellow

Что даёт S&OP

- Повышение точности прогноза спроса
- Единый План для всех подразделений компании
- Снижение уровня складских запасов ГП, СиМ
- Планирование производственных мощностей
- Обзор P&L

Source: S&OP by R. Goodfellow

В чем плюсы использования S&OP

- ✓ Месячный прогноз продаж с необходимой детализацией
- ✓ Месячные план для коммерческого персонала с детализацией по клиентам
- ✓ Ежедневный детальный план для производства и логистики
- ✓ План закупок СиМ
- ✓ План по закупке оборудования и план по людским ресурсам

Source: S&OP by R. Goodfellow

Участники S&OP



Source: S&OP by R. Goodfellow

Роль руководства

- ✓ Руководство ответственно за S&OP в компании
- ✓ Наиболее важные решения принимаются во время финальной встречи S&OP. Возможны разногласия и руководство принимает окончательное решение
- ✓ Под конец сессии руководство одобряет план
- ✓ Для руководства не должно быть большой проблемой выделение временного ресурса для участия в S&OP. При хорошо отлаженном процессе это не занимает более 2-3 часов
- ✓ Максимальное количество решений должно приниматься командами Pre-S&OP встреч

Ежемесячный план S&OP



Source: S&OP by R. Goodfellow

Ресурсы



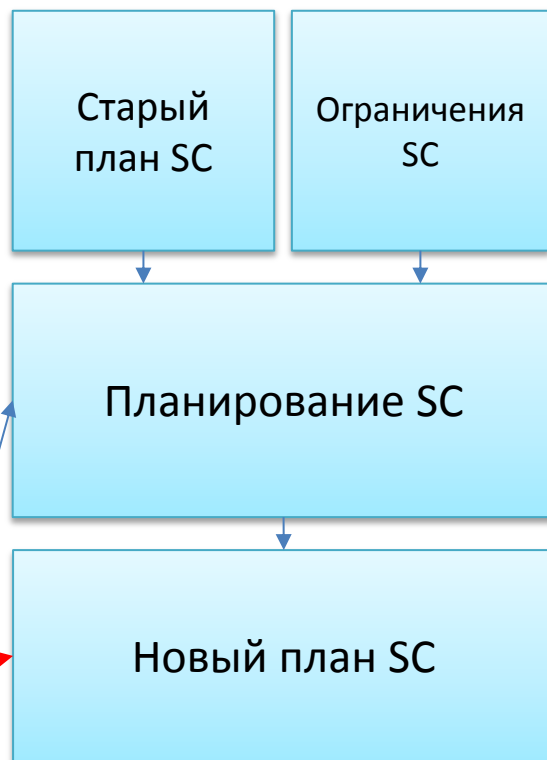
Source: S&OP by R. Goodfellow

S&OP: входные и выходные данные

Планирование продаж



Планирование SC



Планирование ресурсов



Обратная связь


Source: S&OP by R. Goodfellow

Данные для S&OP

- Текущие клиенты
- Новые клиенты
- Конкуренция
- Экономика
- Новые продукты
- Ценовая политика
- Тендеры
- Промо акции
- Директивы руководства
- Исторические данные
- Прочие

Source: S&OP by R. Goodfellow

Уровни агрегации



Уровень компании
Бизнес единица
Категория
Под категория
Торговая марка
Уровень упаковки
Артикул (SKU)
Артикул по клиенту
Артикул по клиенту и локации

Source: S&OP by R. Goodfellow