

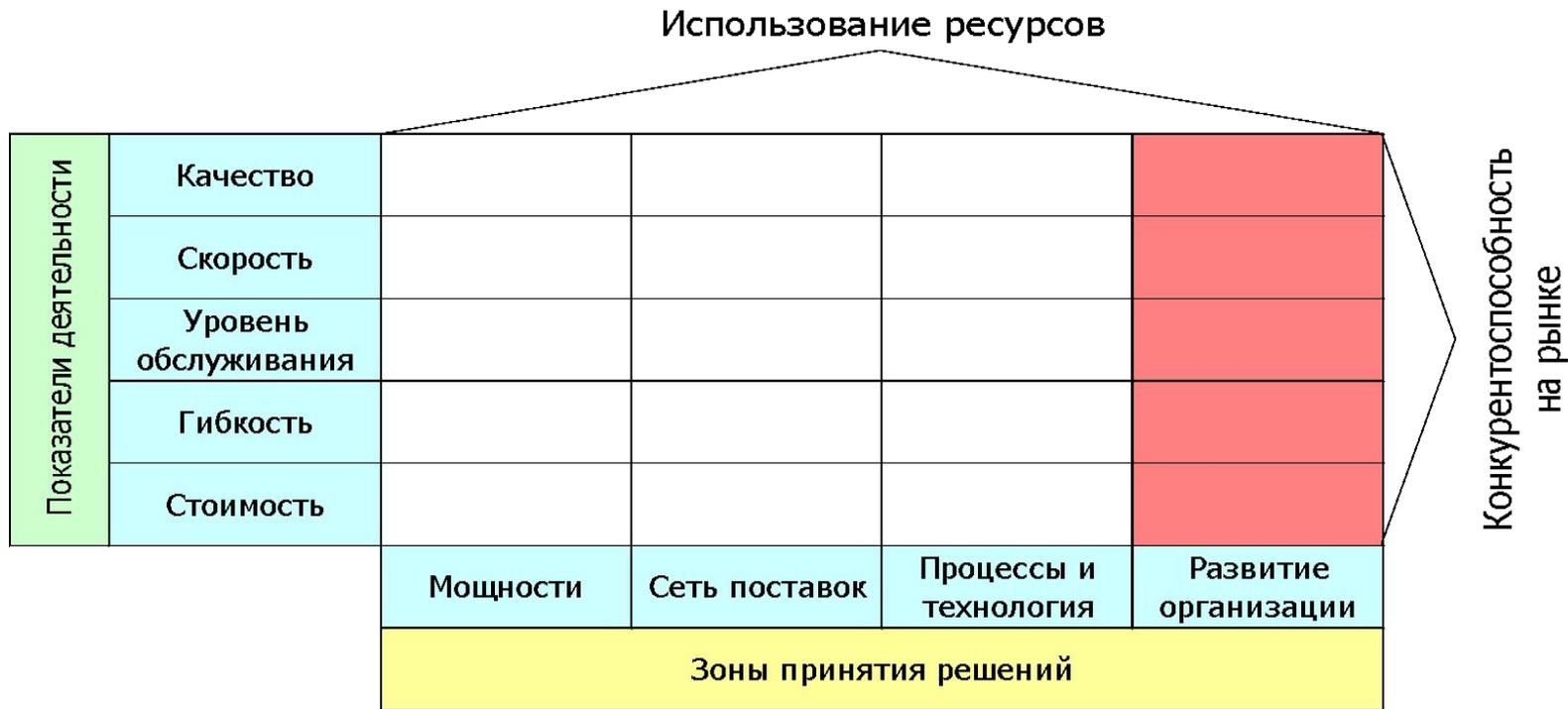
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ/ ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

РОМАНЦОВ Роман

MBA, CBBL®, CSSMBB™, IPMA Senior Project
Manager, Эксперт по вопросам Supply Chain,
LEAN Six Sigma & Operational Excellence



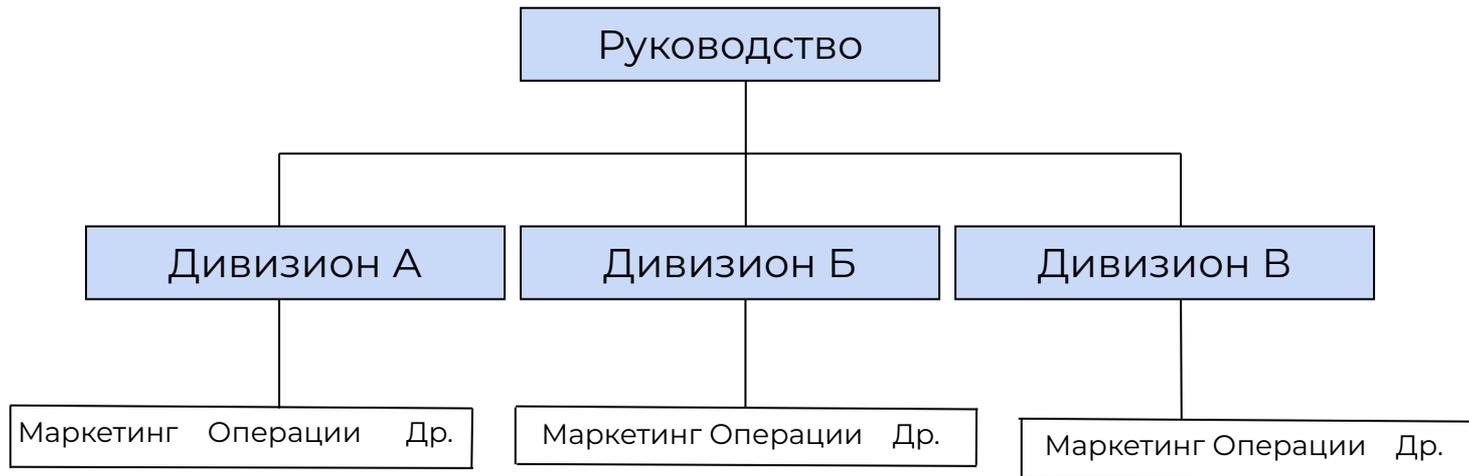
Стратегия управления развитием организации



Типы организационных структур (слайд 1): функциональная



Типы организационных структур (слайд 2): ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ

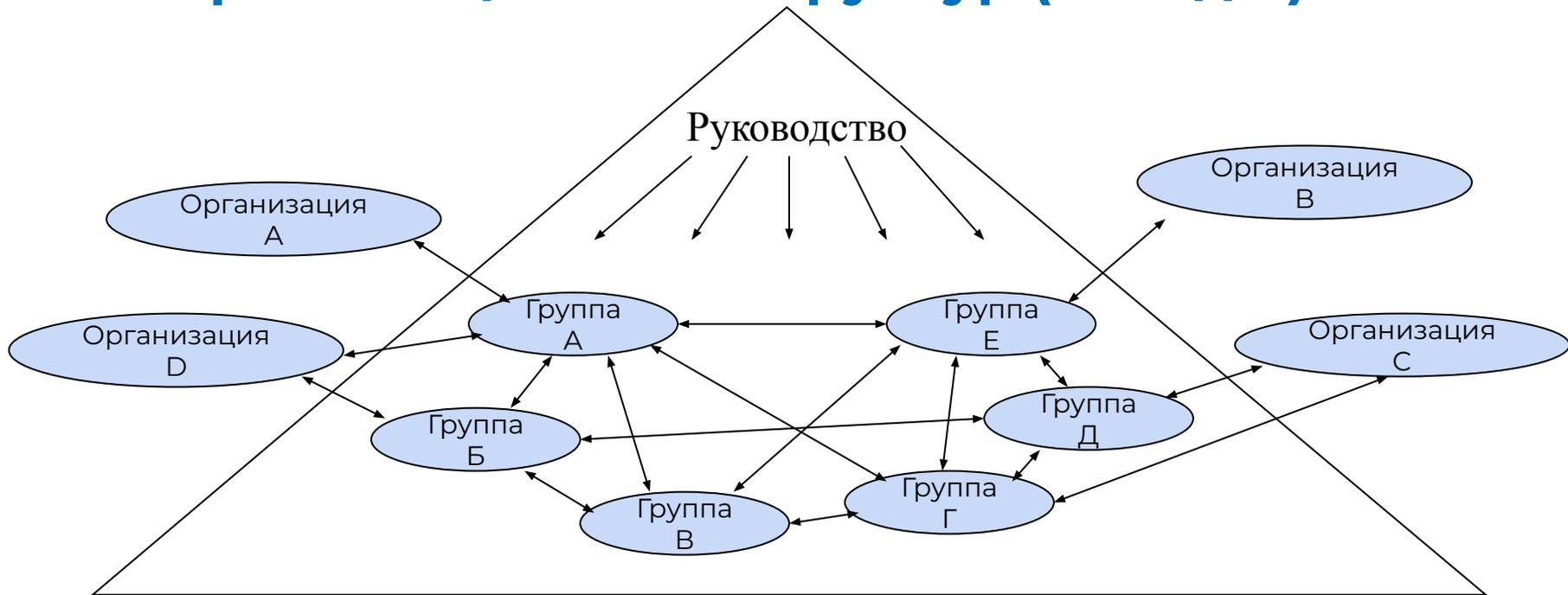




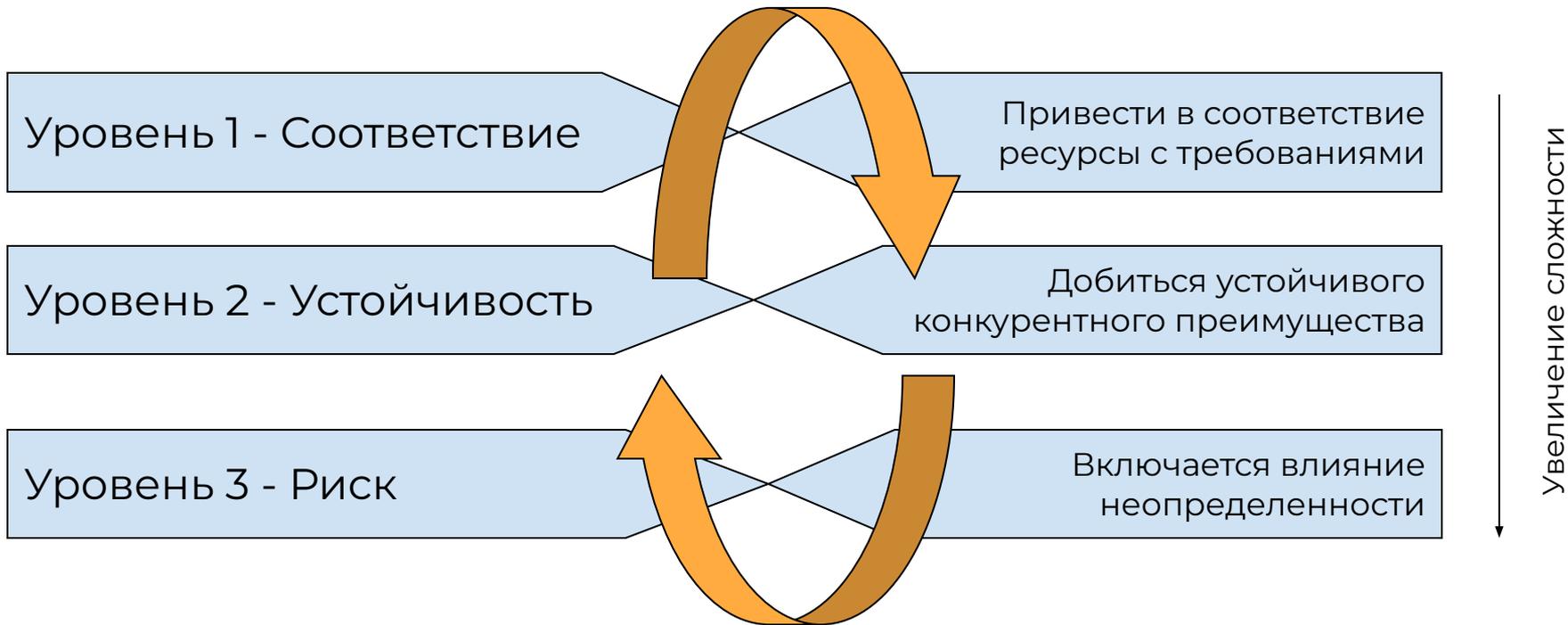
PLASKE АCADEMY Типы организационных структур (слайд 3): матричная



Типы организационных структур (слайд 4): сетевая



Процесс операционной стратегии



Соответствие есть приведение в состояние баланса требований рынка и возможностей операций



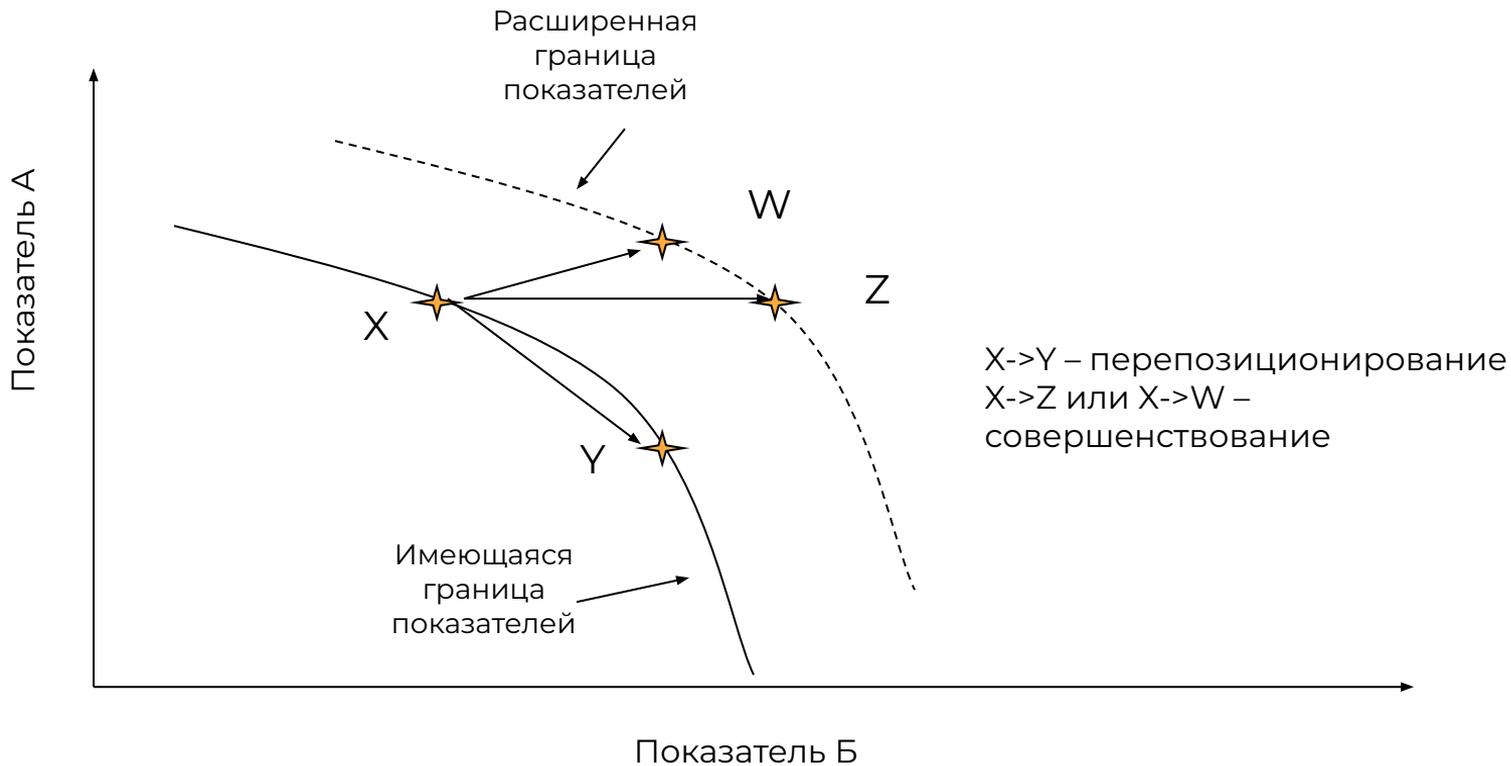
Повышение устойчивости означает одновременное улучшение операционных возможностей с ростом требований рынка



Риск дисбаланса требований рынка и возможностей операций



Компромиссы между показателями деятельности



Часть 3. Планирование продаж и операций

Держите
мощности
загруженными!



Директор по
производству



Директор
по финансам

Снижайте
уровень
запасов!

Снижайте объем
невыполненных
заказов!

???



Менеджер по
планированию



Директор
по продажам

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.

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

S&OP:

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

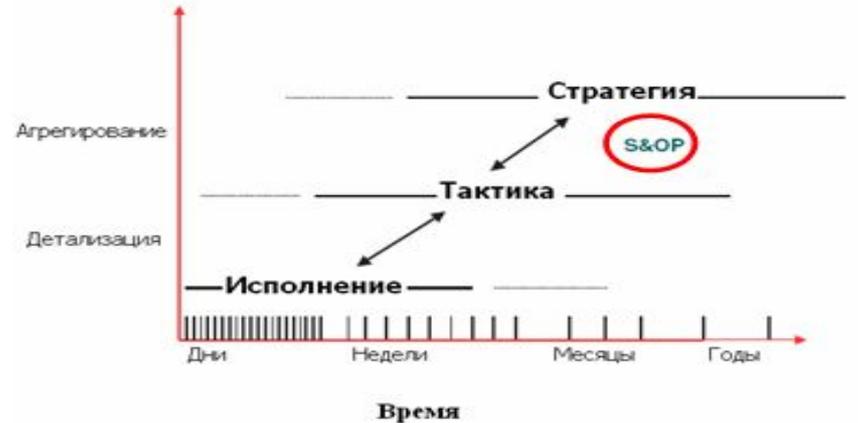


S&OP связывает показатели, выраженные в стоимостных единицах, с операционными планами, выраженными в натуральных единицах

- Объём
Картина «в целом»
 - ✓ Сколько?
 - ✓ Объемы/Темпы
 - ✓ Группы продуктов
(Товарные группы)
- Номенклатура
Детали
 - ✓ Какие?
 - ✓ Последовательность
 - ✓ Конкретные
номенклатурные позиции
 - ✓ Заказы клиентов

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 (операций), финансовый план



Ключевые ресурсы проверяются на предмет их достаточности при планировании продаж и операций.

Таковыми ресурсами могут быть:

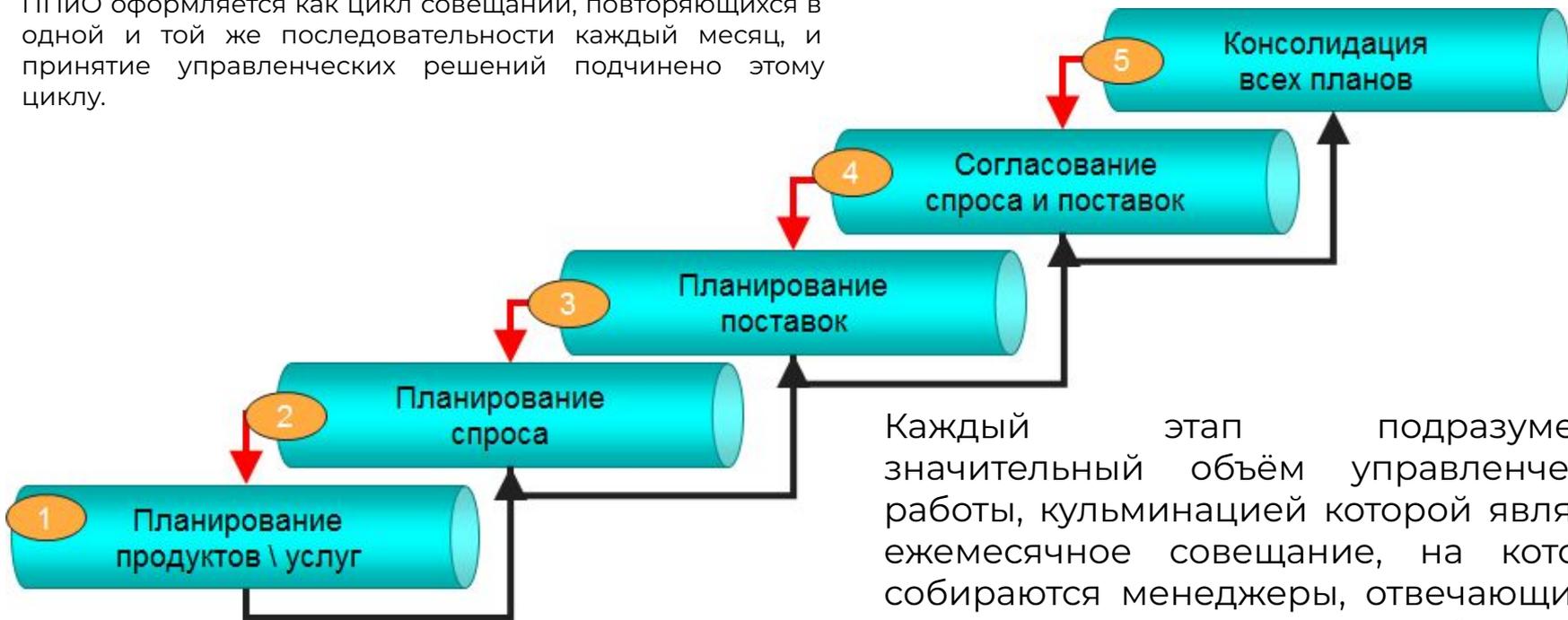
- оборудование
- персонал
- сырьё и материалы
- площади для хранения запасов

Ресурсы считаются ключевыми, если они:

- Инертные (долгий срок изменения их объёма)
- Дефицитные (затруднён доступ к ним)
- Бюджетообразующие (значителен их стоимостной вклад в разработку и производство продукции)

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.



Каждый этап подразумевает значительный объем управленческой работы, кульминацией которой является ежемесячное совещание, на котором собираются менеджеры, отвечающие за соответствующие аспекты проблемы.

1 неделя

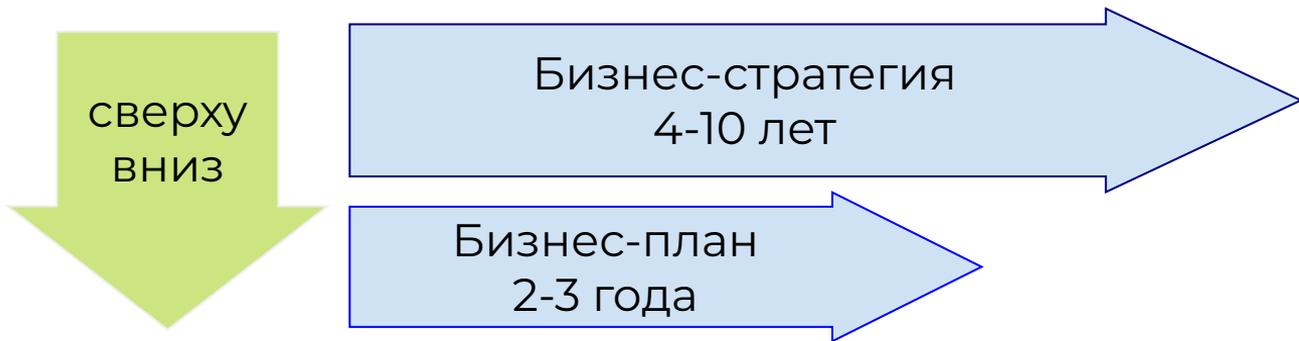
2 неделя

3 неделя

4 неделя

Согласование стратегии и тактики

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?



Первый аспект включает:

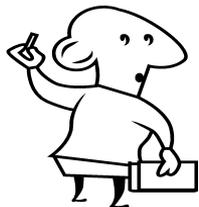
- ❖ **подготовку высшего руководства**, формирование осознания важности процесса S&OP;
- ❖ **обучение процессу S&OP** и постоянные тренинги всего персонала организации;
- ❖ **обеспечение понимания механизма** процесса S&OP всеми участниками процесса;
- ❖ **обеспечение доступа к точной, верной информации** 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.

Заказчик процесса: генеральный директор

Владелец процесса: координатор процесса S&OP

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



Заказчик процесса - лицо, принимающее ключевые решения.

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

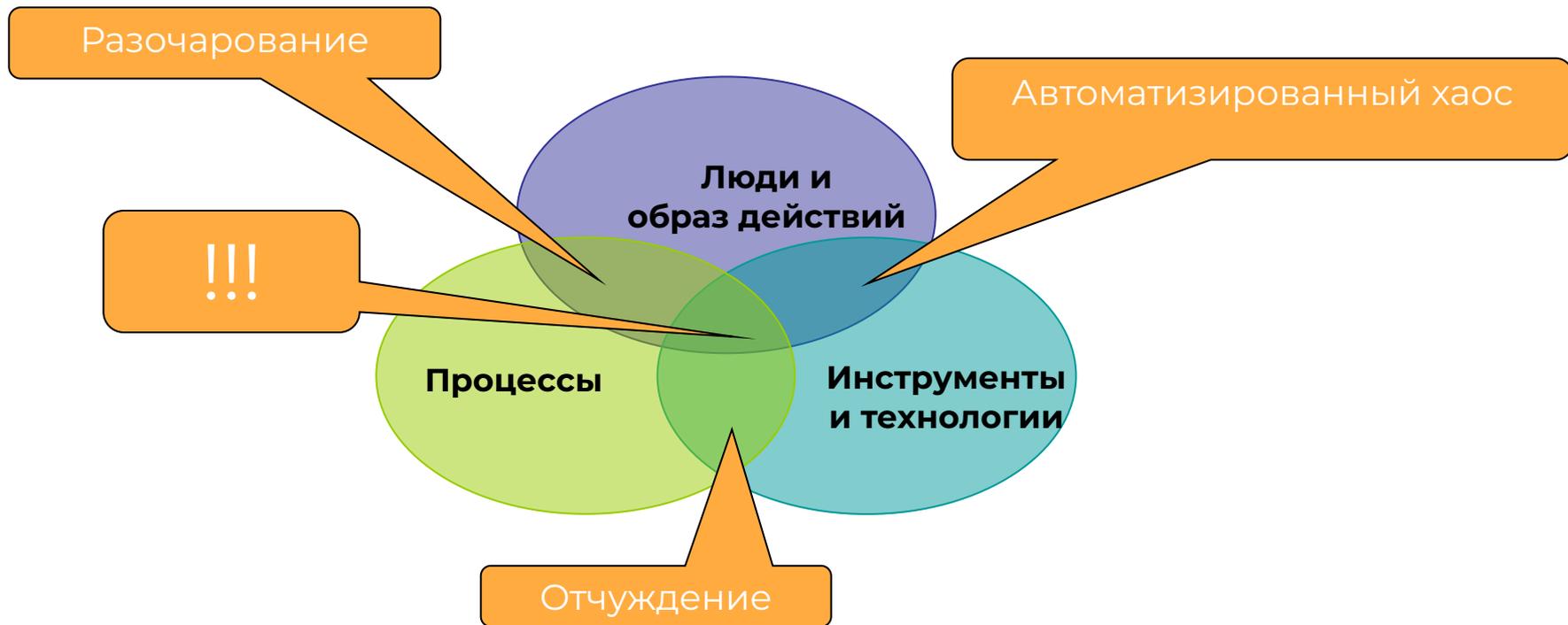
Команда процесса - сотрудники, ответственные за выполнение действий в рамках процесса.

- Основной спонсор процесса
 - Один из **руководителей**
 - «**Знаменосец S&OP**»
 - В идеале, с подобным опытом
 - **He** из IT
- Лидер проектной группы
 - Взаимодействует с руководством и основным спонсором
 - **С опытом руководства** людьми
 - Высокоорганизованный и эффективный
 - **He** 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

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...»

Принципиальные объекты интеграции



Благодарю за внимание!

Роман РОМАНЦОВ

Контакты:

E-mail: r.romantsov@ibms.com.ua

Тел.: +38 067 407 51 15

<https://www.facebook.com/roman.romantsov>

Проекты:

IBMS - LEAN in Ukraine:

<https://www.facebook.com/ibms.com.ua/>

Lean Cup Ukraine:

<https://www.facebook.com/leancup.com.ua/>