

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие научного редактора 10

Посвящение 13

Благодарности 14

Пролог: вопрос терминологии 16

Предисловие 17

Как пользоваться этой книгой? 21

ЧАСТЬ I **ОБЪЕМНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ: О РОЛИ, ВЫГОДЕ И СТРУКТУРЕ 23**

Глава 1. Введение в объемное планирование продаж и операций 25

Что такое планирование продаж и операций? 25

Спрос и поставки 26

Объемы и номенклатура 28

Смена терминологии 29

Каковы выгоды? 31

Почему здесь необходимо высшее руководство? 32

Как объемное планирование продаж и операций соединяет
отдельные части в целое? 33

Сколько стоит объемное планирование продаж и операций? 35

Глава 2. Каково место объемного планирования продаж и операций? 37

Как объемное планирование продаж и операций
взаимодействует с планированием ресурсов предприятия? 37

Как объемное планирование продаж и операций поддерживает
управление цепями поставок? 38

Как объемное планирование продаж и операций поддерживает
бережливое производство? 39

Глава 3. Структура и логика объемного планирования продаж и операций 42

Трудный день для «Превосходных изделий» 42

Что здесь не так? 46

Как сделать лучше? 46

Подход «производство-на-склад» 48

Графики или таблицы 50

Подход «производство-на-заказ» 51

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Подход «завершение-на-заказ» (отсрочка) 54
Подход для сезонных продуктов 57
Вывод на рынок нового продукта 59
Рекомендации по выводу на рынок нового продукта 61
Варианты плана операций: фиксированный уровень,
следование за спросом или комбинированный 63

Глава 4. Исходные данные для объемного планирования продаж и операций 65

Вход для спроса: прогнозирование продаж 65
Прогнозы ограниченные и неограниченные 73
Прогнозы «кому продавать» и «через кого продавать» 74
Вход поставок: планирование ресурсов 74
Стратегии спроса/поставок 77

Глава 5. Ежемесячный процесс объемного планирования продаж и операций 81

Шаг 1: сбор данных 84
Шаг 2: фаза планирования спроса 84
Шаг 3: фаза планирования поставок 89
Шаг 4: предварительное совещание 90
Шаг 5: совещание руководства 93
Роль финансов и разработки новых продуктов 97

ЧАСТЬ II РЕАЛИЗАЦИЯ ПИЛОТНОГО ПРОЦЕССА 99

Глава 6. Путь внедрения объемного планирования продаж и операций 100

Глава 7. Брифинг для руководства и решение запускать/не запускать № 1 104

Эксперт объемного планирования продаж и операций 105
Брифинг для руководства — формируя бизнес-кейс 107
Решение запускать/не запускать № 1 108

Глава 8. Распределение ответственности 111

Основной спонсор/спонсор 112
Проектная группа (ядро проекта, команда проекта) 112
Лидер проектной группы 113
Разработчик таблиц 114
Поддержка эксперта объемного планирования продаж и операций 114

Глава 9. Стартовое обучение и планирование 117

Первая треть дня 118
Вторая треть дня 119

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Конец дня 119

Глава 10. Разработка календарного плана проекта 121

Живой пилотный процесс: месяц за месяцем 122

Обзор календарного плана внедрения 123

Глава 11. Группы и подгруппы продуктов и ресурсы 125

Группы продуктов — а сколько же их нужно? 125

Группы продуктов: как их выбирать 126

Как использовать подгруппы 127

Единица измерения 130

Выбор пилотной группы продуктов 130

Глава 12. Требования к данным, источники и форматы представления данных 133

Требования к данным 133

Определения данных и их источники 135

Таблицы и графики 136

Глава 13. Процесс планирования спроса 145

Планирование спроса для «производства-на-склад»
и «завершения-на-заказ» 147

Планирование спроса для «производства-на-заказ» 153

Глава 14. Процесс планирования поставок 156

Сравнение фактических поставок с плановыми (3А) 157

Проверка достоверности/модификация упрощающих
допущений (3Б) 158

Коррекция плана операций в соответствии с целевыми
показателями запасов/обязательств по поставкам (3В) 159

Планирование потребности в ресурсах и повторная коррекция
плана операций, где это требуется и где это практически
возможно (3Г) 160

Разработка альтернативных сценариев для проблем
с ресурсами, подлежащих рассмотрению на предварительном
совещании (3Д) 165

Глава 15. Подготовка и выполнение пилотного процесса 168

ЧАСТЬ III

**РАСШИРЕНИЕ И ПОЛНАЯ ФИНАНСОВАЯ
ИНТЕГРАЦИЯ 177**

**Глава 16. Добавление всех групп продуктов в процесс объемного
планирования продаж и операций 178**

Добавить полное планирование поставок 179

Добавить первоначальное финансовое планирование 180

Добавить планирование новых продуктов 180

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Привязать детали к отчету 182

Назначить руководителя процесса объемного планирования продаж и операций 183

Разработать политику объемного планирования продаж и операций 183

Глава 17. Непрерывное совершенствование 186

Внутреннее совершенствование: критика совещания руководства 186

Внутреннее совершенствование: проверочный лист объемного планирования продаж и операций 187

Внешнее совершенствование 187

Глава 18. Полная финансовая интеграция 190

Проформа отчета о прибылях и убытках и балансовый отчет 191

Управление с помощью формируемой процессом объемного планирования продаж и операций финансовой информации 192

Глава 19. Объемное планирование продаж и операций в сложной среде 196

Объемное планирование продаж и операций для бизнеса со многими предприятиями, расположенными в разных местах 196

Многочисленные подразделения продаж и маркетинга 197

Множественные заводы 198

Комбинация групп продуктов «производство-на-склад»/«производство-на-заказ», «производство-на-склад»/«завершение-на-заказ», «производство-на-заказ»/«завершение-на-заказ» 199

Комбинация групп: собственного производства и продуктов, произведенных подрядчиками 200

Запасы в регионах 200

Объемное планирование продаж и операций для нефизических продуктов 201

Глобальное объемное планирование продаж и операций 201

Объемное планирование продаж и операций в очень большом бизнесе 205

ЧАСТЬ IV ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНО И ДЕЛАТЬ ЛУЧШЕ 207

Глава 20. Исправляя загубленный процесс объемного планирования продаж и операций 208

Глава 21. Управление рисками и объемное планирование продаж и операций 212

Разрывы спроса 213

[>>>](http://kniga.biz.ua) Купить книгу на сайте kniga.biz.ua

Скачки спроса	215
Мини-цикл планирования продаж и операций	215
Перебои поставок	216
Предсказание рисков	217
Глава 22. Будущее объемного планирования продаж и операций	221
Ставка командования	223
Скользящее отклонение и красная зона	225
Аудит принятых решений	225
Приложение 1. Список задач, решаемых при внедрении объемного планирования продаж и операций	228
Приложение 2. Использование контрольных диаграмм для объемного планирования продаж и операций	231
Построение контрольной диаграммы	232
Использование контрольных диаграмм	234
Проверка достоверности допущений	235
Приложение 3. Программное обеспечение для объемного планирования продаж и операций	236
Критерии выбора программного обеспечения	237
Небольшой совет	239
Приложение 4. Разница между «планированием производства» и «объемным планированием продаж и операций»	241
Приложение 5. Очень изменчивые поставки	243
Приложение 6. Проверочный лист эффективности объемного планирования продаж и операций	245
Приложение 7. Диаграмма водопада	249
Приложение 8. Глоссарий	251
Приложение 9. Графики	265