

ВОПРОС ТЕРМИНОЛОГИИ

Прежде *планированием продаж и операций* назывался процесс принятия решений, целью которого было поддержание баланса спроса и предложения на укрупненном уровне. Эта деятельность обычно возложена на высшее руководство компании.

Теперь в обиходном употреблении этот термин помимо вышеуказанного значения включает в себя техники и инструменты планирования отдельных продуктов и заказов клиентов на детальном уровне. Этот процесс не замыкается на высшем руководстве. Такие вопросы требуют более детальной и длительной проработки, чем это может позволить себе высшее руководство. Но в обиходе эта деятельность тоже стала называться *планированием продаж и операций*. Так что теперь, когда вы слышите этот термин, вы не знаете, идет ли речь об укрупненном планировании объемов продукции или о детальном планировании номенклатуры изделий. Очень плохо, что так случилось, но это факт.

Чтобы внести определенность, мы вводим термин *объемное планирование продаж и операций*¹ для обозначения укрупненного планирования объемов на уровне высшего руководства компании. Мы используем термин *планирование продаж и операций* для обозначения широкого комплекса процессов, включающих детальное прогнозирование и планирование, равно как и объемное планирование продаж и операций.

Таким образом, *объемное планирование продаж и операций* не является чем-то новым. Ранее оно называлось планированием продаж и операций. Оно просто получило новое имя — для избежания неопределенности.

Мы обсудим это подробнее в главе 1.

¹ Executive Sales & Operations Planning. — Примеч. науч. ред.

Объемное планирование продаж и операций является мощным процессом принятия решений, позволяющим обеспечить отличный уровень обслуживания клиентов и лучше управлять бизнесом. Проблема в том, что этим инструментом нужно уметь пользоваться, а нам слишком часто приходилось видеть компании, которые:

- пытаются использовать *объемное планирование продаж и операций*, но не преуспевают, поскольку они его не понимают по-настоящему, или
- стараются внедрить *объемное планирование продаж и операций*, но лишь зря мучаются, поскольку они его не понимают по-настоящему, или
- даже не пытаются применять *объемное планирование продаж и операций*, поскольку они его не понимают по-настоящему.

О *планировании продаж и операций* многие имеют неверное представление из-за того, что верят в разные вымыслы. Например.

Миф первый: *планирование продаж и операций* является одним из многих средств в области объемного и календарного планирования, таких как, например, *главное календарное планирование* и *планирование потребности в мощностях*.

Факт: оно являет собой нечто большее. Действительно, *планирование продаж и операций* «выросло» из циклического процесса планирования с обратной связью, известного под названиями *планирования ресурсов производства*, или *планирования ресурсов предприятия*. Однако оно переросло их. Оно стало инструментом поддержки принятия решений для топ-менеджеров в вопросах определения и контроля курса развития бизнеса; оно имеет два аспекта — финансовый и операционный; и оно «является окном в будущее».

Миф второй: *планирование продаж и операций* — это просто ежемесячное совещание.

Факт: *объемное планирование продаж и операций* является ежемесячным циклическим процессом, кульминацией которого становится совещание руководства, проводящееся обычно в середине месяца. На подготовительном этапе, на трех важных его фазах (*планирование спроса*, *планирование поставок* и предварительное совещание), менеджеры среднего звена вырабатывают решения и формируют рекомендации, которые утверждаются руководством на ежемесячном совещании.

Благодаря основательной подготовительной работе менеджеров совещание высшего руководства получается коротким (два часа или даже меньше), но емким. Коэффициент полезного использования времени тут очень высок. Таким образом, *объемное планирование продаж и опе-*

раций является поступательным многоступенчатым процессом, который повторяется каждый месяц.

Миф третий: *планирование продаж и операций* не столь уж хитрое дело — все основано на просмотре цифр в таблицах.

Факт: суть *объемного планирования продаж и операций* в том, чтобы принимать решения по целевым показателям уровня обслуживания клиентов, объемам продаж, объемам производства, уровню запасов готовой продукции или запасов полуфабрикатов и обязательств по поставкам перед клиентами и, последнее по упоминанию, но определенно не последнее по важности, финансовым результатам. Сводные таблицы и графики *объемного планирования продаж и операций* по основным группам продуктов объединяют все эти элементы. *Объемное планирование продаж и операций* помогает увидеть бизнес во всей многогранности — взаимосвязь спроса и предложения, заказов клиентов и запасов — и принимать на основе этого зрелые, компетентные решения. Отдельное рассмотрение обособленных частей бизнеса приводит к поверхностным решениям. Например: «У нас слишком велики материальные запасы? Тогда, снижайте их» или «У нас низкий уровень обслуживания клиентов? Тогда надо вложиться в запасы!» Органичный, целостный подход к бизнесу не только предохранит от поверхностных решений, но и избавит от необходимости принимать такие решения, поскольку позволит предотвратить саму проблему.

Миф четвертый: *планирование продаж и операций* рассматривает группы продуктов. Какая от этого польза? Вы не можете извлечь пользы из укрупненных показателей.

Факт: мы извлекаем пользу из сводных показателей все время. Рассмотрим для примера рынок ценных бумаг. Когда нужно оценить ситуацию на рынке, мы сначала смотрим на индексы — *Dow Jones Industrial Average*, *S&P 500* и *Nasdaq*. Если они существенно не изменились (со вчерашнего дня, с прошлой недели или с прошлого месяца), то для нас этого может быть уже достаточно и мы не станем вдаваться в детали. Но если в индексах произошли значительные перемены, мы, возможно, заинтересуемся тем, как ведут себя отдельные инвестиционные фонды и бумаги. Нечто похожее происходит и с предприятиями. Картина укрупненных групп продуктов покажет нам:

- уровень обслуживания клиентов;
- имеющиеся тенденции в продажах;
- работает ли в целом производство по плану;
- соответствуют ли целевым показателям уровни запасов готовой продукции и уровень обязательств перед клиентами по поставкам и т. д.

На основе крупномасштабной картины руководители организации и менеджеры способны принимать эффективные решения по важным вопросам. Можно сравнить такую картину с панорамой, когда мы смот-

рим на землю с самолета, летящего на высоте 10 тыс. футов. Вы можете увидеть многое, у вас хороший обзор.

Конечно, компания должна сделать еще кое-что в дополнение к этим укрупненным планам. Необходимо управлять номенклатурой продукции, заказами клиентов, единицами хранения запасов. Это — работа таких инструментов, как прогнозирование по номенклатурным позициям, проверка доступного для обещания клиентам, главное календарное планирование и формирование календарных графиков для завода и поставщиков. Работа с номенклатурой — это не крупная картина, это подробности. Номенклатура — это примерно 200 футов над землей на скорости 400 миль. Так крупную картину увидеть невозможно.

Миф пятый: мы используем бережливое производство, поэтому нам не нужно планирование продаж и операций.

Факт: бережливое производство и планирование продаж и операций — две совершенно разные вещи.

Бережливое производство — великолепный комплекс процессов по снижению потерь, повышению качества и уменьшению затрат времени. Эти процессы были сфокусированы на производственных цехах, поставщиках и непосредственно клиентах.

Объемное планирование продаж и операций — это процесс планирования на среднесрочную и долгосрочную перспективу, позволяющий заглянуть в будущее, с тем чтобы уловить тенденции изменения спроса на ранних стадиях и своевременно внести коррективы, поддерживающие баланс спроса и поставок.

Toyota — «образцово-показательное детище» *бережливого производства* — никогда не испытывает проблем, вызываемых изменениями спроса. *Toyota* просто отгружает свои автомашины в стабильном ритме определенному кругу «счастливых и довольных» дилеров. Большинству компаний — *бережливых или нет* — такое даже не снится. Вам, скорее всего, приходится продавать свою продукцию компаниям с нестабильным спросом (к таким относятся многие известные компании — *General Electric*, *Boeing* или *WalMart* и др.). В такой ситуации *объемное планирование продаж и операций* полезно независимо от того, намерены ли вы сглаживать скачки спроса буферными запасами готовой продукции (как *Toyota*) или подстраивать ритм отгрузок под варьирующий спрос.

Миф шестой: мы не можем использовать *планирование продаж и операций* потому, что мы сами ничего не производим. Мы пользуемся исключительно услугами подрядчиков.

Факт: вам не нужен баланс спроса и поставок? Конечно, нужен! Даже более того — наличие подрядчиков делает задачу поддержания баланса еще более злободневной, так как контролировать производство, осуществляемое подрядчиками, не так легко, как свое собственное. Имеет ли значение, кто владеет фабрикой? Для *объемного планирования продаж и операций* это не важно. Дальше в этой книге вы найдете примеры и подтверждения этому.

Мы написали эту книгу, чтобы развеять мифы и привлечь внимание к фактам. Мы делаем это, чтобы помочь компаниям оценить мощные возможности *объемного планирования продаж и операций*, что, в свою очередь, должно помочь им лучше вести свой бизнес.

Том Уоллас (Цинциннати, Огайо)
и **Боб Сталь** (Плимут, Массачусетс)

КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ЭТОЙ КНИГОЙ?

Эта книга состоит из четырех частей.

Часть I детально рассматривает процесс планирования продаж и операций и его центральный компонент — объемное планирование продаж и операций.

Части II и III посвящены вопросам внедрения *объемного планирования продаж и операций* в организации.

Часть IV уделяет внимание проблемам, возникающим в первое время после внедрения *объемного планирования продаж и операций*, и ставит вопросы о его будущем.

Говорят, что время — деньги. У нас, как правило, нет в достаточной мере ни того ни другого. Не каждому нужно — и тем более не каждому захочется — читать эту книгу целиком. Так что приводим рекомендации о том, кому какие главы следует прочитать, чтобы узнать то, что нужно, с минимальными затратами времени.

21

ЕСЛИ ВЫ ИЗ КОМПАНИИ, УЖЕ ИСПОЛЬЗУЮЩЕЙ ОБЪЕМНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ

Многие компании сегодня используют *объемное планирование продаж и операций* для управления бизнесом и некоторые — очень успешно. Если вы из такой компании, то вам, наверное, многое уже известно о самом процессе. Тогда чтение части I не прибавит ничего существенного к тем ценным знаниям, которыми вы уже обладаете. Однако часть II, посвященная вопросам внедрения, может помочь вам в том случае, если вам захочется усовершенствовать процесс. Наш совет вам: прочитайте сначала главы с 17-й по 21-ю, а потом можете обратиться к содержанию частей I и II, если почувствуете необходимость прояснить для себя некоторые детали.

Мы часто посещали организации, использующие *объемное планирование продаж и операций*. Очень многие, с кем мы там общались, хотели знать: как у них получается, как они выглядят по сравнению с другими? Если вам это тоже интересно, то рекомендуем вам обратиться к приложению 6, содержащему проверочный лист оценки эффективности *объемного планирования продаж и операций*. Это даст вам возможность оценить плюсы и минусы своего процесса и поможет выстроить приоритеты необходимых изменений.

ЕСЛИ ВЫ ИЗ КОМПАНИИ, ЕЩЕ ТОЛЬКО ВНЕДРЯЮЩЕЙ ОБЪЕМНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ

Сотрудники в этих организациях подразделяются на несколько категорий (см. главу 8), поэтому наши рекомендации дифференцированы.

- Члены команды руководителей должны прочитать по крайней мере главы с 1-й по 9-ю.
- «Основной спонсор» и «владелец» объемного планирования продаж и операций должны прочитать эту книгу целиком.
- Каждый, кто будет «собственноручно» внедрять объемное планирование продаж и операций, должен прочитать всю эту книгу. Это относится ко всем членам проектной группы.
- Директор по информационным системам/технологиям должен прочитать главы с 1-й по 7-ю, а также главы 11 и 16.
- Сотрудник, отвечающий за разработку графических и электронных форм представления информации, должен прочитать главы с 1-й по 12-ю.

ЕСЛИ ВЫ ИЗ КОМПАНИИ, ПОКА ПРИСМАТРИВАЮЩЕЙСЯ К ОБЪЕМНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ

Эта книга может быть полезна также тем, кто еще не начал внедрение, но собирается это сделать. Такие читатели обычно интересуются тем, что это такое, как это работает, почему это важно и как все это может им помочь? Этим людям можно сначала прочитать главы с 1-й по 5-ю. Если интерес после этого сохранится, то можно продолжать чтение остальных глав.

ЧАСТЬ I

ОБЪЕМНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ: О РОЛИ, ВЫГОДЕ И СТРУКТУРЕ

ПРОЛОГ К ЧАСТИ I: ЧТО НОВОГО?

Том Уоллас: Сначала, Боб, я хотел бы поприветствовать тебя в составе авторов третьего издания этой книги. Я очень рад с тобой сотрудничать. Возможно, ты захочешь начать с краткого обзора того, что нового в этом издании по сравнению со вторым.

Боб Сталь: Спасибо за готовность к сотрудничеству. Относительно нового: я полагаю, что примерно половина этой книги представляет собой обновленный материал. Это то, чего мы просто не знали четыре года тому назад, когда было написано второе издание. К счастью, основы не изменились: балансирование спроса и поставок, согласование натурального и стоимостного выражения и пятишаговый процесс по-прежнему актуальны и хорошо работают.

А теперь подробнее.

- Возможно, самые значительные изменения относятся к вопросам внедрения и таким вопросам, как управление изменениями и поведенческие аспекты успешного внедрения объемного планирования продаж и операций. Вот где колеса встречаются с дорогой: если вы не сумеете обеспечить работоспособность инструмента, то не имеет значения, насколько он потенциально хорош.
- Как часть вышесказанного, мы добавили описание нового подхода к внедрению: трехэтапный подход, характеризующийся низким риском и низкой стоимостью.
- Добавлен значительный объем нового материала по формированию и контролю того, что мы называем упрощающими допущениями — тем, что позволяет реализовать эффективное принятие решений на средне- и долгосрочную перспективу.
- Мы добавили материал по рискам, концентрируясь на роли объемного планирования продаж и операций в предвидении рисков разрывов цепи поставок и ликвидации последствий их реализации.
- Есть новый материал по графическим форматам объемного планирования продаж и операций в цветных иллюстрациях. Так их будет легче воспринять.

- В дополнение ко всему перечисленному эта книга содержит новый материал по таким темам, как:
 - ◆ Вывод новых продуктов.
 - ◆ Очень изменчивые поставки.
 - ◆ Критерии выбора программного обеспечения.
 - ◆ Восстановление нарушенного процесса планирования продаж и операций.

Мы добавили, кроме того, еще ряд «Отчетов о практике», встречающихся на протяжении всей книги. Они представляют собой мини-кейсы, описывающие опыт реальных компаний во внедрении и применении *объемного планирования продаж и операций*. Там, где это было возможно, мы указывали настоящие названия компаний, конечно кроме случаев, когда описываемая ситуация была плохой или когда у нас не было разрешения использовать настоящие названия.

Том: Что означает твоя фраза о «поумнении»?

Боб: Мы оставляем за собой право быть сегодня умнее, чем вчера, и нам не нужно за это извиняться.

Том: Хорошо сказано. Начинаем.

ВВЕДЕНИЕ В ОБЪЕМНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ

Давайте прислушаемся, что говорится на собрании руководства компании «Превосходные изделия». Голоса звучат не слишком радостно.

Президент: Эта ситуация с дефицитом меня ужасает. Когда мы наконец научимся действовать согласованно? Как только у нас пойдут заказы, так сразу у вас заканчивается продукт. Как к нам пойдет клиент, так у вас пойдет скверный сервис.

Вице-президент по производству: Для согласованности надо, чтобы отдел продаж и маркетинга выдавал надежные прогнозы...

Вице-президент по продажам (прерывая): Погодите, мы же прогнозировали этот скачок спроса.

Вице-президент по производству: ...вовремя, чтобы можно было что-то предпринять. Мы действительно получили ваш прогноз. Но на пятый день месяца, и было уже поздно.

Вице-президент по продажам: Я бы вам выдал свой прогноз раньше, если бы вы меня спросили.

Вице-президент по финансам: Извините, что вмешиваюсь, но разрешите напомнить, что мы не раз садились в лужу из-за несбывшихся прогнозов. Мы наращивали свои запасы перед планируемым скачком спроса, которого почему-то не происходило. И потом сидели без денег с тоннами запасов.

Эта песня нам давно знакома: задержки с выполнением заказов, недовольные клиенты, большие запасы, поздние отгрузки, взаимные обвинения, проблемы с деньгами, несбалансированность спроса и поставок, невыполнение бизнес-плана. Обычная картина во многих компаниях.

А такого быть не должно. Сегодня многие компании используют бизнес-процесс, известный как *объемное планирование продаж и операций*. Чтобы узнать, что это такое и как заставить это работать, читайте дальше.

ЧТО ТАКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОДАЖ И ОПЕРАЦИЙ?

Хотелось бы вам овладеть процессом, который помог многим компаниям? Хотели бы вы улучшить обслуживание своих клиентов? Снизить запасы? Сократить время исполнения заказа клиента? Стабилизиро-

вать ритм выпуска продукции? Улучшить взаимодействие со своими поставщиками? Дать топ-менеджерам реальный рычаг управления бизнесом и правильно организовать все бизнес-функции: продажи, маркетинг, производство, разработка продуктов и финансы?

Такой процесс есть.

Хотели бы вы сделать это без лишних затрат? Да так, чтобы получить результаты уже через несколько месяцев?

Пожалуйста, это уже сделали многие компании, и называется этот процесс *объемное планирование продаж и операций*. Все большее число компаний использует этот метод с целью развития своих возможностей. Данный метод позволяет эффективно достигать и поддерживать соответствие спроса и поставок. Баланс спроса и поставок — это главное условие успешного бизнеса. Баланс должен соблюдаться как в объемах продукции, так и в ее номенклатуре. Мы идентифицировали четыре фундаментальных понятия: «спрос», «предложение», «объем» и «номенклатура».

СПРОС И ПОСТАВКИ

Что происходит, если спрос и поставки не сбалансированы?

Если спрос превосходит поставки чуть больше и чуть дольше, чем это допустимо, то происходят неприятные вещи.

- Клиент не получает должного обслуживания. Компании нечего отгрузить клиенту, когда он делает заказ. Время исполнения заказов увеличивается по мере того, как растет объем обязательств по поставкам продукции клиентам. По мере того как клиенты уходят, бизнес теряется.
- Издержки растут. Объем сверхурочных работ увеличивается. Могут возрасти материальные затраты и расходы на доставку.
- В гонке за исполнением отгрузок страдает качество. Технические условия выполняются не полностью или вовсе не соблюдаются. Когда на помощь приходят временные субподрядчики, произведенный продукт лишается своей оригинальной идентичности. Исходные материалы и комплектующие, срочно закупленные у альтернативных поставщиков, обрабатываются на заводе с трудом.

Ужасно, не правда ли? Выполненная работа теряет в каждом из трех своих измерений: качество снижается, стоимость растет, поставка задерживается. Бизнес «уходит», издержки растут, и в итоге это бьет по людям.

Если поставки существенно превышают спрос, то происходит следующее.

- Запасы растут. Вследствие этого повышаются издержки, связанные с хранением запасов, и может возникнуть проблема с деньгами.
- Урезается объем производства. Разница в объемах становится неприятной. Появляется опасность массовых увольнений, ухудшается моральный климат. Люди работают медленно, эффективность падает.

- Маржинальная прибыль уменьшается. Цены падают. Скидки растут. Чаще проводятся акции и выдвигаются специальные предложения.

Это все неприятно. Если поставки превышают спрос, то компания все глубже увязает в проблемах. Снижается маржинальная прибыль. Повышаются издержки. Нарушаются денежные потоки, и возможны — или реальны — увольнения.

Но всегда ли плохо, если спрос и поставки в дисбалансе? Нет, иногда это может быть даже хорошо. Все зависит от того, в какую сторону крен. Если прогнозируется, что через 10 месяцев наступит превышение спроса над имеющейся мощностью, и если компания сумеет эффективно и вовремя ввести в строй дополнительную мощность, то это прекрасно. Спрос растет, бизнес расширяется. Быть в состоянии видеть прогнозируемый дисбаланс вовремя — то, что нужно. Тогда потенциальный дисбаланс будет исправлен до того, как он станет реальной проблемой.

Мы хотим подчеркнуть ту очевидную на первый взгляд истину, что спрос и поставки — это вещи разные. Спрос — это то, что хотят покупатели, внутренние и внешние. Поставки представляют собой те ресурсы, которыми мы можем воспользоваться для удовлетворения этого спроса. Мы все это знаем. Так для чего мы занимаем ваше время банальными сентенциями?

Мы иногда видим, что компании уделяют много внимания вопросам спроса и поставок, но особых результатов это не приносит. Эти компании просто не знают ответа на основной вопрос: данная проблема — это проблема спроса или проблема поставки? Результат — потеря фокуса, что может вести к нежелательным последствиям. В своем мышлении мы должны понятия спроса и поставки разделять. Изучайте и анализируйте их отдельно, чтобы они соединились в реальном мире. В следующий раз, когда у вас возникнет проблема плохого обслуживания клиентов и излишков запасов, хаотичного календарного планирования работы завода или еще чего-либо подобного, спросите себя, какая это проблема: проблема спроса или проблема поставки? Посоветуйтесь с коллегами и придите к единому заключению. И тогда вы будете уже на пути к ее решению.

Смысл данной игры — привести спрос и поставки в равновесие и поддерживать его. Это так просто. Баланс спроса и поставок. У вас должны быть для этого готовы соответствующие процессы. Установите систему раннего предупреждения, информирующую людей о нарушении равновесия. Скорректируйте дисбаланс своевременно, хирургическим путем, скальпелем, если необходимо. Это лучше, чем корректировать его потом радикально, мясным ножом¹.

¹ Раньше или позже, спрос и поставки будут сбалансированы. Вы можете это сделать, а можете позволить дисбалансу расти, возлагая ответственность за баланс на другую сторону. Скажем, это может быть страдающий от него клиент — когда спрос хронически превышает поставки — или это будет банк, если ваши запасы «вываливаются» из-под крыши по причине продолжающегося перепроизводства и избыточных закупок, а ваша кредитная линия находится на грани исчерпания.

ОБЪЕМЫ И НОМЕНКЛАТУРА

Два других фундаментальных понятия — объемы и номенклатура. Так же как и в случае спроса и поставок, нам надо разделять эти понятия в своем мышлении. Когда проблемы объема решены, проблемы номенклатуры будет решать гораздо легче. И наоборот, если объем не планируется как следует, то вопросы с номенклатурой решать будет намного труднее. Многие компании не умеют разделить проблемы объемов и проблемы номенклатуры. В табл. 1.1 показана разница этих двух понятий: объемы — это крупная картина, а номенклатура — это детали.

Таблица 1.1. Объемы и номенклатура

Объемы	Номенклатура
«Общая картина»	«Детали»
• Сколько?	• Какие конкретно?
• Темпы	• Последовательность
• «Семьи» продуктов	• Индивидуальные продукты. Заказы клиентов

Решение вопроса объема предшествует вопросам номенклатуры. Поэтому умные компании сначала планируют свои объемы, уделяя качественному планированию достаточно времени и прилагая достаточные усилия. Они находят, что в этом случае легче решать проблемы номенклатуры. Но на что большинство компаний тратит почти все свое время? На номенклатуру. Многие компании занимаются определением объемов один раз в год, когда составляют бизнес-план. Многие бы не делали даже этого, если бы им не напоминали работники финансового отдела и бухгалтерии. Один раз в год финансовый директор напоминает: «Ну что, друзья? Опять пришло время браться за составление бюджета».

Но почему так происходит? Почему большинство организаций уделяют более 99% своего времени вопросам номенклатуры, не рассматривая вопрос объемов? Очень просто.

Номенклатуру — конкретные продукты — от компании требуют покупатели. Это вопрос животрепещущий. Планирование номенклатуры — это вопрос важный и срочный. Эффективное планирование объема — вопрос, может быть, не менее важный, но не такой срочный.

В результате этого многие компании устанавливают свои объемы — объемы продаж и объемы производства — не чаще раза в год, когда составляют бизнес-план. Но как часто в течение года объемы требуют корректировки? Почти всегда чаще чем раз в год. В большинстве организаций — чаще чем раз в квартал.

Многие организации не уделяют должного внимания прогнозированию и планированию объемов, но тратят слишком много времени, пытаясь предсказать номенклатуру. Они отшлифовывают детали, но теряют из виду общую картину. Вернемся к четырем фундаментальным понятиям: «спрос» и «поставки», а также «объем» и «номенклатура». Надежная и быстрая поставка продукта покупателю требует, чтобы все четыре элемента хорошо управлялись и контролировались.

Одна из миссий *объемного планирования продаж и операций* состоит в поддержании баланса спроса и поставок на уровне объемов. Объемы указывают на темпы: скорость продаж, ритм производства, объем запасов, объем обязательств по поставкам. Компании нашли, что когда они хорошо планируют и перепланируют объемы (уровни и темпы) по мере продвижения по году, проблемы с номенклатурой (конкретными продуктами и заказами) решаются легче. Компании нашли, что когда они планируют объемы, они могут осуществлять поставки продукции быстрее и лучше и обходиться при этом меньшими запасами. Во введении к этой книге мы начали рассматривать вопросы терминологии. Мы хотели бы сейчас продолжить это рассмотрение.

СМЕНА ТЕРМИНОЛОГИИ

Как мы уже упоминали, терминология изменилась. Первоначально термин *планирование продаж и операций* относился к процессу принятия решений на уровне высшего руководства, который был объемно-ориентированным. Высшее руководство с помощью методов планирования спроса (прогнозирования) и планирования поставок (мощностей) решало задачу управления объемами.

Однако теперь значение термина *планирование продаж и операций* расширилось. Сегодня многие считают, что *планированию продаж и операций* посильно решать задачи не только объемов, но и номенклатуры продукции. Поэтому теперь *планирование продаж и операций* может включать в себя такие задачи, как разработка главного календарного плана, формирование обещаний клиентам по поставкам продукции, составление графика поставок поставщиками и графика производства, пополнения запасов в сетях распределения и пр. (иногда и посредством применения развитых систем планирования). Мы одобряем такие перемены. Однако возникает вопрос терминологии¹. Люди теперь могут только догадываться, о каком *планировании продаж и операций* ведет речь их собеседник: то ли об объемно-ориентированном, то ли о номенклатурно-ориентированном. Часто даже сам говорящий не понимает этого.

Поэтому, раз *планирование продаж и операций* означает нечто большее, чем процесс уровня руководства, как теперь называть этот процесс уровня руководства?

Верные своему принципу называть вещи своими именами, мы предлагаем называть его *объемным планированием продаж и операций*². Тогда термин *планирование продаж и операций* должен охватывать не только объемное планирование продаж и операций, планирование спроса,

¹ Некоторые исследователи предсказывают, что «планирование продаж и операций» станет следующим термином после терминов «планирование ресурсов производства» и «планирование ресурсов предприятия».

² Executive Sales & Operations Planning. — Примеч. науч. ред.

планирование поставок (мощностей), но и главное календарное планирование и относящиеся к детальному уровню инструменты управления номенклатурой, включая традиционные техники календарного планирования работы завода и поставщиков, а равно и Канбан/вытягивание спросом¹ из мира бережливого производства.

Вот что надо помнить:

- *Объемное планирование продаж и операций* не содержит в себе ничего нового. Единственное новое здесь — это сам термин, предназначенный внести в дело ясность.
- Объемное планирование продаж и операций — это ядро *планирования продаж и операций*. Если из процесса выбросить его ядро, то он в значительной степени потеряет свою силу.

Для тех, кто предпочитает формальные определения, приведем следующие.

Планирование продаж и операций (ППО) — набор бизнес-процессов, помогающих компании **поддерживать баланс спроса и поставок**. Оно включает в себя: *объемное планирование продаж и операций*, прогнозирование продаж и планирование спроса, планирование потребности в ресурсах, составление главного календарного плана и других детальных графиков как для производства, так и для поставок, как для традиционного подхода, так и для вытягивания спросом. Этот термин раньше использовался для обозначения планирования только объемов продукции. Теперь он включает и планирование номенклатуры продукции.

Объемное планирование продаж и операций — часть *планирования продаж и операций*, которая обеспечивает баланс спроса и поставок **на уровне объемов**. Согласно натуральное и стоимостное измерение, оно помогает строить верную стратегию и политику как на уровне объемов, так и на уровне номенклатуры. Оно осуществляется в форме **ежемесячного** цикла и представляет данные в **натуральном** и **стоимостном выражении** для планирования прибыли, управления активами и т. д. Оно **объединяет различные функции бизнеса**: общий менеджмент, продажи, производство, финансы и развитие новой продукции. Оно производится **на различных уровнях** компании, включая **директоров предприятия** (например, президентов дивизионов, генеральных директоров бизнес-подразделений, генеральных директоров небольших корпораций). Оно связывает **стратегический план** и **бизнес-план с детальными процессами**, такими как прием заказов, главное календарное планирование, календарное планирование завода, управление закупками, применяемых для ведения бизнеса на еженедельной, ежедневной и ежечасной основе. При правильном использовании *объемное планирование продаж и операций* помогает руководителям компании видеть бизнес **целиком** и открывает для них **окно в будущее**. Оно служит форумом для обсуждения адекватной стратегии и политики.

¹ Kanban/Demand Pull. — Примеч. науч. ред.