ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ РУКОВОДСТВА

Один план вместо трех

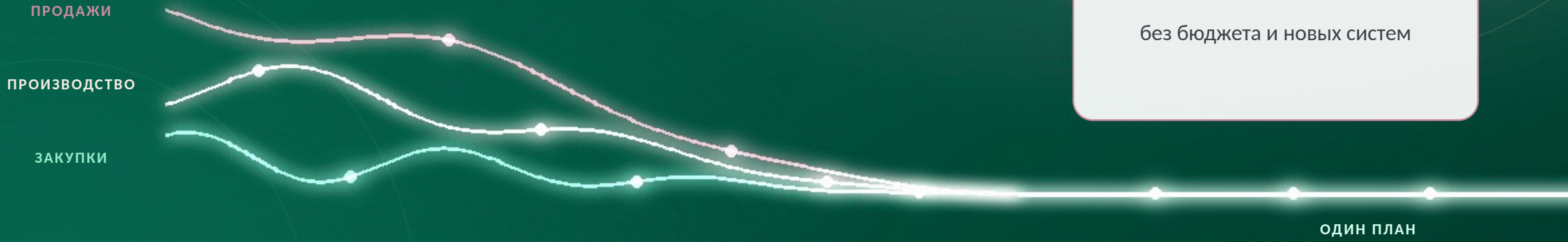
Совместное планирование продаж, производства и закупок (S&OP).
Три встречи по 60 минут. На выходе решение по пилоту

3 × 60

минут на участника

0 ₽

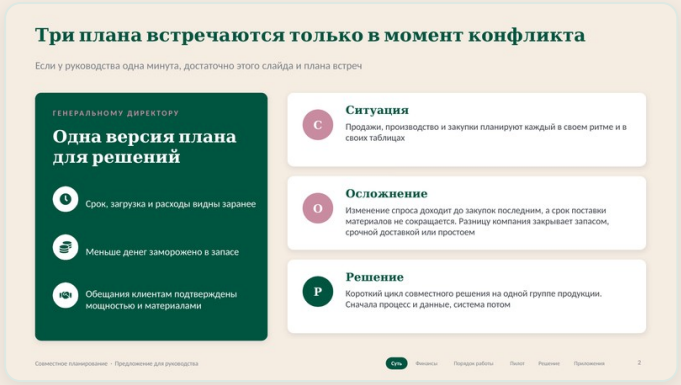
без бюджета и новых систем



Лисак Е.Ф. · Закупщица с Урала · lisak.pro

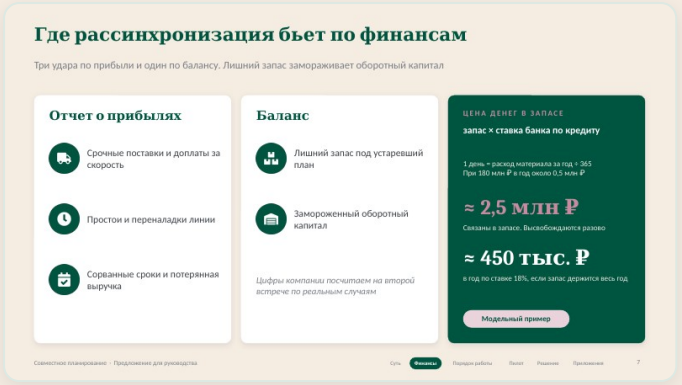
Шесть шагов разговора

Щелкните по разделу, чтобы открыть его. Вернуться можно через навигацию внизу



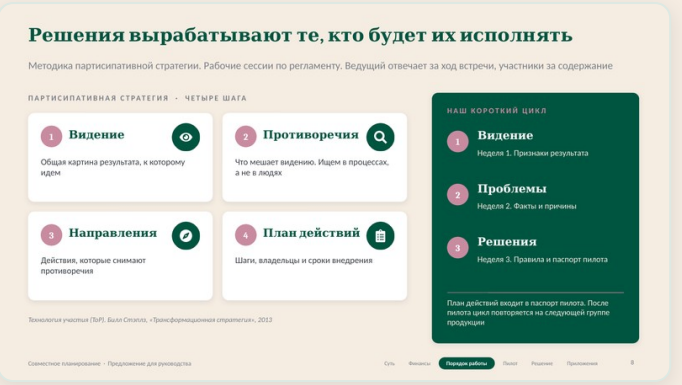
1. Суть

Почему опаздывает не поставщик, а новость



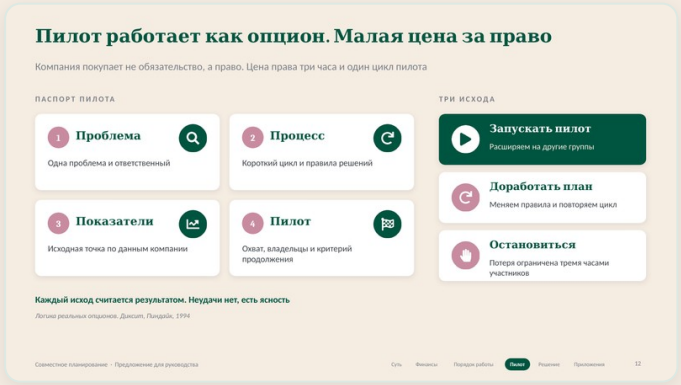
2. Финансы

Сколько стоит задержка новости



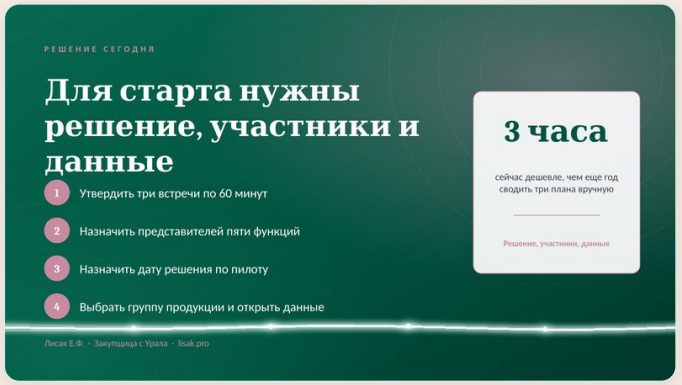
3. Порядок работы

Методика и три встречи по часу



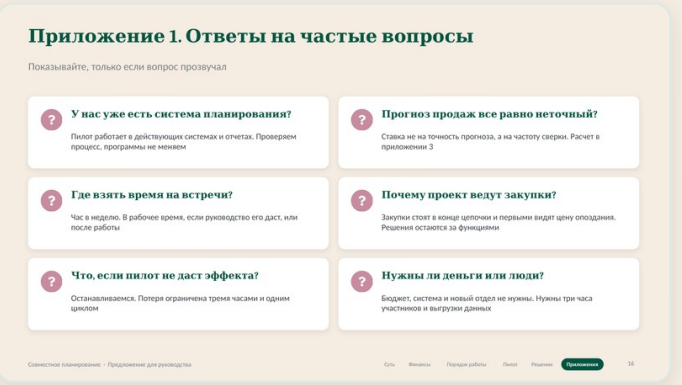
4. Пилот

Паспорт пилота, проверка и риски



5. Решение

Что нужно для старта



6. Приложения

Ответы на частые вопросы

Три плана встречаются только в момент конфликта

Если у руководства одна минута, достаточно этого слайда и плана встреч

ГЕНЕРАЛЬНОМУ ДИРЕКТОРУ

Одна версия плана для решений

- Срок, загрузка и расходы видны заранее
- Меньше денег заморожено в запасе
- Обещания клиентам подтверждены мощностью и материалами

С

Ситуация

Продажи, производство и закупки планируют каждый в своем ритме и в своих таблицах

О

Осложнение

Изменение спроса доходит до закупок последним, а срок поставки материалов не сокращается. Разницу компания закрывает запасом, срочной доставкой или простоем

Р

Решение

Короткий цикл совместного решения на одной группе продукции. Сначала процесс и данные, система потом

Задержка информации съедает окно реакции

Окно реакции = дни до выпуска − задержка информации − срок поставки. Сегодня 35 − 10 − 30 = −5 дней

Модельный пример



Срок поставки приказом не сокращается. Задержка новости сокращается одним правилом. Пять дней опоздания закрывают запасом, срочной доставкой или простоем

ЗАДЕРЖКА ПРИ ОБЩЕМ ПЛАНЕ

2 дня | 5 дней | 8 дней

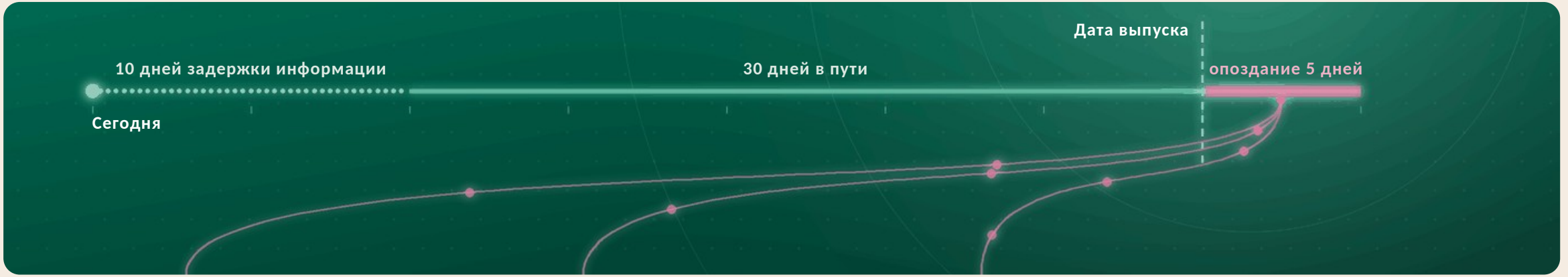
≈ 2,5 млн ₽

высвобождается из запаса материала
финансирование дешевле на 1,2 тыс. ₽ в день

Пять дней опоздания закрывают тремя способами

Бесплатных среди них нет. Расход одного материала 180 млн ₽ в год

Модельный пример



Запас

≈ 2,5 млн ₽ связано

Деньги выведены из оборота. Проценты съедают около 1,2 тыс. ₽ в день. Если спрос развернется, будет неликвид

Срочная доставка

Доплата за скорость

Считаем только доплату сверх обычной перевозки. Суммы возьмем из реальных случаев

Простой

Линия стоит

Считаем потерянную маржу и расходы, которых не избежать. Зарплату за простой все равно платят

ОБЩИЙ ПЛАН

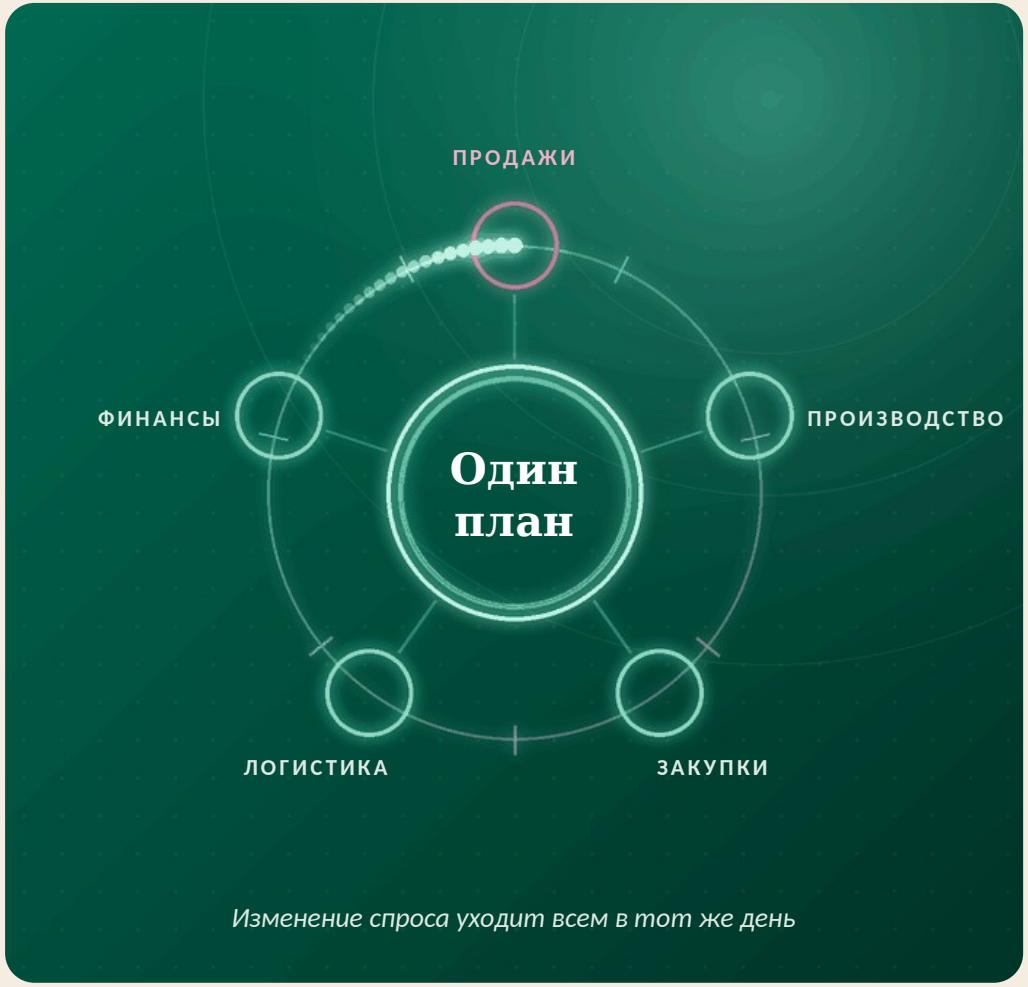
Новость за 2 дня

Материалы придут за 3 дня до выпуска. Поставщик тот же, сроки те же

Ни запаса, ни доплат, ни простоев

Общий план держится на одном правиле

Раз в неделю пять функций сверяют одну версию плана. Программа не нужна



Один стол

Продажи, производство, закупки, логистика и финансы сверяют одну версию плана

Час в неделю

Встреча по регламенту. У каждого решения есть владелец и срок

Правило одного дня

Об изменении спроса сообщают в тот же день, не дожидаясь встречи

ПОСТАВЩИК ТОТ ЖЕ, СРОКИ ТЕ ЖЕ

Материалы идут тридцать дней при любом директоре. Новость может дойти за два

Где рассинхронизация бьет по финансам

Три удара по прибыли и один по балансу. Лишний запас замораживает оборотный капитал

Отчет о прибылях

- Срочные поставки и доплаты за скорость
- Простои и переналадки линии
- Сорванные сроки и потерянная выручка

Баланс

- Лишний запас под устаревший план
- Замороженный оборотный капитал

Цифры компании посчитаем на второй встрече по реальным случаям

ЦЕНА ДЕНЕГ В ЗАПАСЕ

запас × ставка банка по кредиту

1 день = расход материала за год ÷ 365
При 180 млн ₽ в год около 0,5 млн ₽

≈ 2,5 млн ₽

Связаны в запасе. Высвобождаются разово

≈ 450 тыс. ₽

в год по ставке 18%, если запас держится весь год

Модельный пример

Запас на пять дней связывает около 2,5 млн ₽

Таблица чувствительности. Годовая стоимость финансирования запаса по одному материалу с расходом 180 млн ₽ в год

ТЫС. ₽ В ГОД ПО СТАВКЕ БАНКА И РАЗМЕРУ ЗАПАСА В КАЛЕНДАРНЫХ ДНЯХ РАСХОДА

Ставка банка	1 день	2 дня	3 дня	4 дня	5 дней
14% в год	70	140	210	280	350
16% в год	80	160	240	320	400
18% в год	90	**180**	270	360	**450**
20% в год	100	200	300	400	500

Цель пилота, запас меньше на 5 дней

Задержка 8 дней, запас меньше на 2 дня

14% равны ключевой ставке ЦБ. 18% взяты как средняя ставка банков по кредитам предприятиям до 1 года (Банк России, август 2026, 17,9%). Расход материала считаем равномерным, один день округлен до 0,5 млн ₽. Склад и списания не учтены. Расчет сделан по одному материалу, которого не хватило. Для всех материалов с долгим сроком поставки формула та же. При расходе 1,8 млрд ₽ в год в запасе связано до 25 млн ₽, а финансирование стоит до 4,5 млн ₽ в год. Насколько снизится запас, покажут данные пилота

ФОРМУЛА

Связанный капитал × ставка банка

0,5 млн в день × 5 дней × 18%

≈ 2,5 млн ₽

связано в запасе. Высвобождается разово

≈ 450 тыс. ₽

в год, если запас держится весь год. Около 1,2 тыс. ₽ в день

Модельный пример

Посчитайте на своих цифрах

Хватит четырех чисел из вашей компании. Цена задержки новости видна за минуту

ВАШИ ЦИФРЫ

Расход материала за год, млн ₽
по одному материалу или по группе материалов

Запас времени, дней
дни до выпуска минус срок поставки

Сколько дней новость идет до закупок
от изменения спроса до заказа

Ставка банка по кредиту, %
или стоимость собственных денег

КАК СЧИТАТЬ

Лишние дни
дни новости − запас времени

Деньги на складе
расход ÷ 365 × лишние дни

Проценты за год
деньги на складе × ставка

Если лишних дней нет, запас под опоздание не нужен. Скорость новости уже бесплатна

Решения вырабатывают те, кто будет их исполнять

Методика партисипативной стратегии. Рабочие сессии по регламенту. Ведущий отвечает за ход встречи, участники за содержание

ПАРТИСИПАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ · ЧЕТЫРЕ ШАГА

1 Видение

Общая картина результата, к которому идем

2 Противоречия

Что мешает видению. Ищем в процессах, а не в людях

3 Направления

Действия, которые снимают противоречия

4 План действий

Шаги, владельцы и сроки внедрения

Технология участия (ToP). Билл Стэплз, «Трансформационная стратегия», 2013

НАШ КОРОТКИЙ ЦИКЛ

1 Видение

Неделя 1. Признаки результата

2 Проблемы

Неделя 2. Факты и причины

3 Решения

Неделя 3. Правила и паспорт пилота

План действий входит в паспорт пилота. После пилота цикл повторяется на следующей группе продукции

Три недели до решения по пилоту

Прошу три встречи по 60 минут, по одной в неделю. Пять функций за одним столом



До старта

Подготовка

Каждая функция готовит два реальных случая. Доступ к данным группы

Неделя 1 · 60 мин

Видение

Выбираем от 3 до 5 признаков работающего планирования

Неделя 2 · 60 мин

Проблемы

Проблемы с фактами и причинами. Границы пилота

Неделя 3 · 60 мин

Решения

Владельцы решений, правила цикла, паспорт пилота

Неделя 4

Итог

Руководство решает. Запускать пилот, доработать план или остановиться

После решения

Пилот

Один цикл на одной группе продукции. Проверка по исходным данным

3 часа

время каждого участника за весь цикл

5 функций

продажи, производство, закупки, логистика, финансы

1 решение

руководства по итогам третьей встречи

0 ₽

дополнительных расходов. Система и новый отдел не нужны

Каждая встреча расписана по минутам

Ровно 60 минут, начинаем и заканчиваем вовремя. После каждой встречи короткий свод участникам и руководству

1 Видение

Неделя 1

5 мин	Открытие. Зачем собрались
20 мин	Случаи функций. Где план разошелся с фактом
25 мин	Какой должна быть общая картина
10 мин	Признаки результата и задание на неделю

ПРИНОСИМ	УНОСИМ
Два случая от каждой функции	**От 3 до 5 признаков результата**

2 Проблемы

Неделя 2

10 мин	Данные по выбранной группе
30 мин	Разбор случаев. Факты и причины без фамилий
15 мин	Границы пилота
5 мин	Каких данных не хватает

ПРИНОСИМ	УНОСИМ
Выгрузки по выбранной группе	**Проблемы, причины, границы пилота**

3 Решения

Неделя 3

15 мин	Варианты решений по каждой проблеме
25 мин	Правила цикла. Кто, когда и по каким данным решает
15 мин	Паспорт пилота. Владельцы и сроки
5 мин	Что выносим руководству

ПРИНОСИМ	УНОСИМ
Свод проблем второй встречи	**Паспорт пилота для руководства**

У каждой функции свой вклад и своя выгода

Пять функций за одним столом. Решения принимают владельцы функций, закупки ведут процесс и готовят документы

Функция	Приносит	Получает
Продажи	Прогноз и два случая с изменением спроса	Сроки клиенту, подтвержденные мощностью и материалами
Производство	Мощности, график выпуска, случаи простоев	Стабильный график без срочных переналадок
Закупки	Сроки поставки материалов, партии, срочные закупки	Потребность до размещения заказов на материалы с долгим сроком поставки
Логистика	Склад, перевозки, случаи срочной доставки	Предсказуемые объемы хранения и перевозок
Финансы	Стоимость денег и запаса	Деньги в плане видны заранее

РОЛЬ ВЕДУЩЕГО

Ведет встречи, готовит своды и паспорт пилота

ЧТО НУЖНО ВЕДУЩЕМУ

Опыт. Стратегическая сессия или проект по планированию

Позиция. Нейтральная к чужим планам

Ритм. Свод на следующий день после встречи

Решения принимают владельцы функций

Пилот работает как опцион. Малая цена за право

Компания покупает не обязательство, а право. Цена права три часа и один цикл пилота

ПАСПОРТ ПИЛОТА

1 Проблема

Одна проблема и ответственный

2 Процесс

Короткий цикл и правила решений

3 Показатели

Исходная точка по данным компании

4 Пилот

Охват, владельцы и критерий продолжения

ТРИ ИСХОДА

Запускать пилот

Расширяем на другие группы

Доработать план

Меняем правила и повторяем цикл

Остановиться

Потеря ограничена тремя часами участников

Каждый исход считается результатом. Неудачи нет, есть ясность

Логика реальных опционов. Диксит, Пиндайк, 1994

Эффект проверяем по данным, а не по обещаниям

Сначала фиксируем исходный уровень. Цели и период сравнения задаем после проверки фактических данных



Срок клиенту

Доля заказов, выполненных в согласованную дату

КАК СЧИТАЕМ

заказы в срок ÷ все заказы



Срочность

Количество и стоимость экстренных закупок

КАК СЧИТАЕМ

число и сумма за месяц



Материалы

Случаи дефицита и фактический уровень запаса

КАК СЧИТАЕМ

дефициты, запас в днях



Время реакции

От изменения плана до уведомления закупок

КАК СЧИТАЕМ

дни задержки

Не обещаем процентов заранее. Обещаем измерение до и после, которое руководство сможет проверить само

Риски пилота известны заранее

Называем их сами, до того как их назовут слушатели

Неполные данные

МЕРА КОНТРОЛЯ

Берем доступные данные. Пробелы отмечаем и превращаем в задачи пилота

Поиск виноватых

МЕРА КОНТРОЛЯ

Смотрим на факты и случаи. Фамилий в формулировках нет

Слишком широкий охват

МЕРА КОНТРОЛЯ

Берем один участок для проверки

Решения не исполняются

МЕРА КОНТРОЛЯ

У каждого решения владелец, срок и дата проверки

РОЛЬ РУКОВОДСТВА

Руководство решает межфункциональные вопросы, которые не решаются внутри одной функции

Достаточно решения по итогам третьей встречи

РЕШЕНИЕ СЕГОДНЯ

Для старта нужны решение, участники и данные

1. Утвердить три встречи по 60 минут
2. Назначить представителей пяти функций
3. Назначить дату решения по пилоту
4. Выбрать группу продукции и открыть данные

3 часа

сейчас дешевле, чем еще год сводить три плана вручную

Решение, участники, данные

РЕШЕНИЕ РУКОВОДСТВА

- Запускаем пилот
- Дорабатываем план
- Останавливаемся

Лисак Е.Ф. · Закупщица с Урала · lisak.pro

Приложение 1. Ответы на частые вопросы

Показывайте, только если вопрос прозвучал

У нас уже есть система планирования?

Пилот работает в действующих системах и отчетах. Проверяем процесс, программы не меняем

Прогноз продаж все равно неточный?

Ставка не на точность прогноза, а на частоту сверки. Расчет в приложении 3

Где взять время на встречи?

Час в неделю. В рабочее время, если руководство его даст, или после работы

Почему проект ведут закупки?

Закупки стоят в конце цепочки и первыми видят цену опоздания. Решения остаются за функциями

Что, если пилот не даст эффекта?

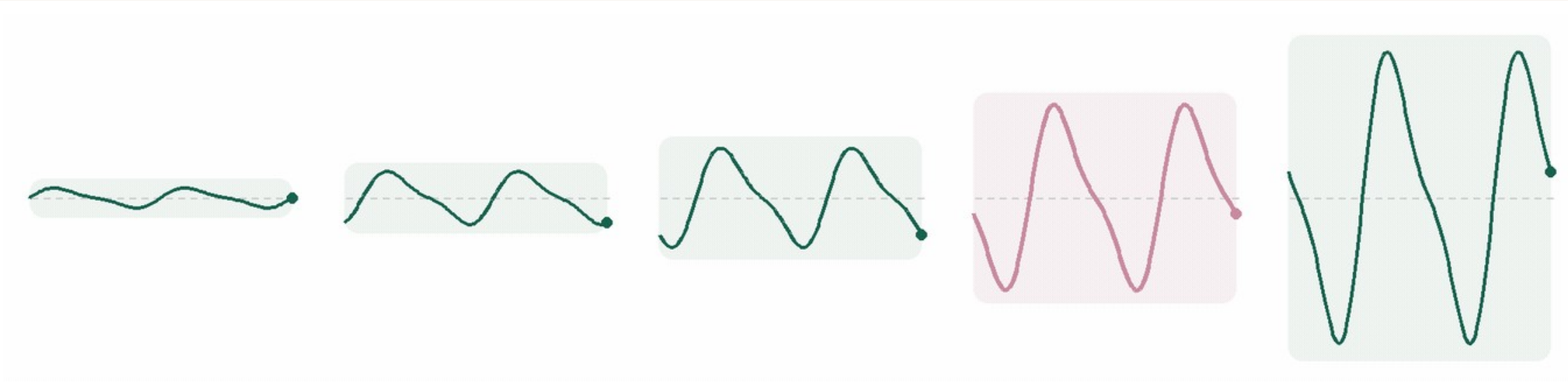
Останавливаемся. Потеря ограничена тремя часами и одним циклом

Нужны ли деньги или люди?

Бюджет, система и новый отдел не нужны. Нужны три часа участников и выгрузки данных

Приложение 2. Колебание спроса растет по цепочке

Чем дальше от клиента, тем выше волна. Внутри компании сильнее всего она бьет по закупкам



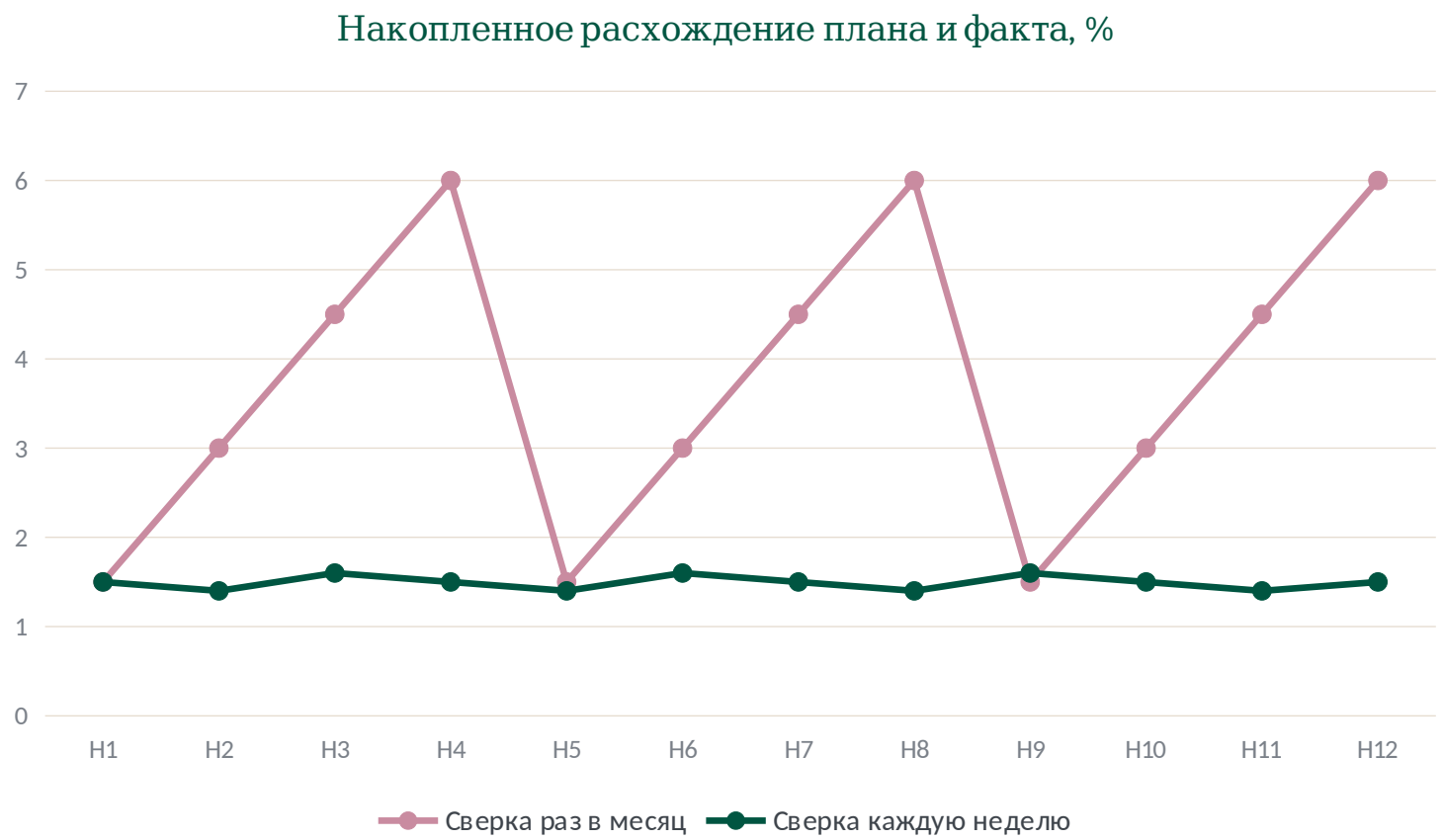
Клиент	Продажи	Производство	Закупки	Поставщик
± 5%	± 10%	± 20%	± 35%	± 50%

Лекарство известно. Один план спроса для всех звеньев и короткий цикл пересмотра

Эффект хлыста (bullwhip effect). Джей Форрестер, 1961; Ли, Падманабхан, Ванг, 1997. Размах колебаний модельный

Приложение 3. Частая сверка вместо точного прогноза

Цель не точный прогноз, а короткий цикл. Если спрос уходит в одну сторону, недельная сверка снимает расхождение сразу



Риск можно посчитать. Неопределенность нельзя

Фрэнк Найт, «Риск, неопределенность и прибыль», 1921

В неопределенности выигрывает не тот, у кого точнее прогноз, а тот, кто быстрее пересобирает план

Модельный пример