

Этот документ опубликован на www.vernikov.ru

Сквозная Система Планирования в производственно-торговом холдинге

*7 международная выставка-конференция
«Управление предприятием 2004»*

г. Киев

9-13 ноября 2004

Тел./факс: +7 495 229 39 34,
www.vpg.ru

План доклада

**Производственно-торговый холдинг (ПТХ):
общие понятия и типовая структура.**

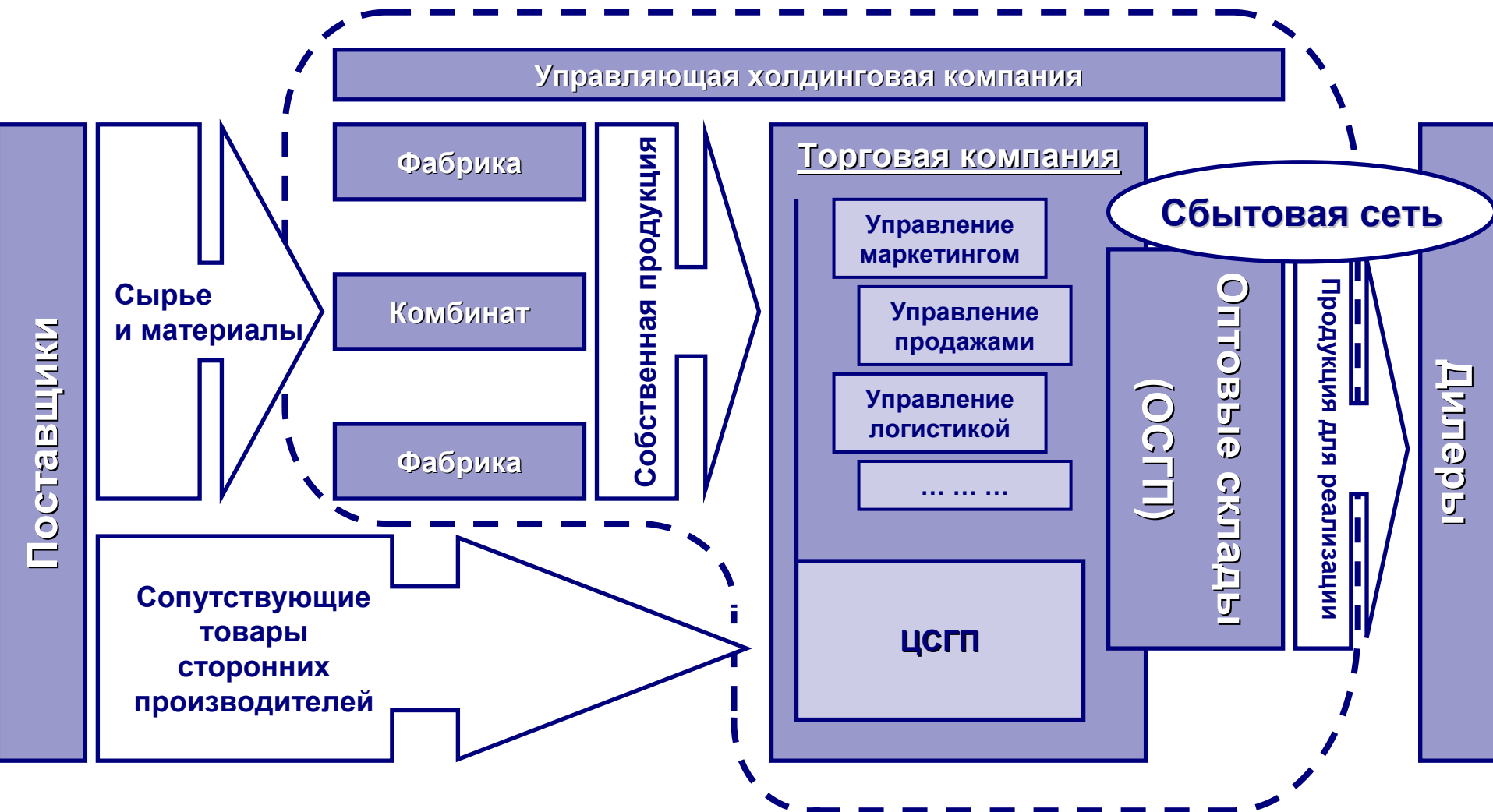
Распространенные проблемы планирования в ПТХ

Требования к Системе Сквозного Планирования (ССП)

Применение SSP в мебельном производстве

Важнейшие результаты внедрения SSP

Типовая структура ПТХ



Основные виды проблем при планировании в ПТХ

- Выпуск продукции не соответствует в необходимой мере рыночному спросу
- Дилеры не уверены в выполнении их заказов в соответствии с установленным уровнем сервиса
- Отсутствует должный учет первичной рыночной информации: заявок дилеров, неудовлетворенный спрос и др.

Основные виды проблем при планировании в ПТХ

Выпуск продукции не соответствует рыночному спросу

- отсутствие учета неудовлетворенного спроса
- статистика продаж, не отражающая реального спроса
- недостаточная интеграция изучения ситуации на рынке с процессом создания плана продаж
- изменение планов производства, подчиненное сиюминутным требованиям распределения
- превалирующая роль цели достижения высоких производственных показателей эффективности над интересами сбалансированности запасов
- отсутствие системы мониторинга образования дефицитных ассортиментных позиций
- отсутствие системы оценки уровня сервиса, интегрированной в планирование закупок, производства, товародвижения и продаж

Основные виды проблем при планировании в ПТХ

Дилеры не уверены в выполнении их заказов

в соответствии с установленным уровнем сервиса

- необоснованные заявки от ОСГП по причине «перезаказа» дилерами продукции (по дефицитным позициям)
- дилеры опасаются выставлять у себя некоторые образцы продукции, поскольку они не уверены в гарантированных поставках

Основные виды проблем при планировании в ПТХ

Отсутствует должный учет первичной рыночной информации

- Отсутствие должного учета заявок дилеров и объема невыполненных заказов по таким заявкам
- Планирование продаж не в полной мере использует оперативную информацию из ОСГП
- План продаж фактически навязывается ОСГП

Вышеперечисленное приводит к:

- недостаточно точному прогнозу продаж
- несоответствию потребностям состава и количества поставляемой продукции
- фактической демотивации руководителей ОСГП

Основные виды проблем при планировании в ПТХ

Выпуск продукции не соответствует рыночному спросу

Дилеры не уверены в выполнении их заказов

→ Неточный прогноз продаж:

- ✓ Деньги
- ✓ Ассортимент
- ✓ Количество

→ Демотивация руководителей ОСГП

Отсутствует должный учет первичной рыночной информации

Система
Сквозного
Планирования

Основные требования к ССП

ССП должна обеспечивать:

- ☑ Формирование четкого операционного цикла системы планирования
- ☑ Сокращение времени на планирование деятельности
- ☑ Единую формализованную структуру документации по планированию
- ☑ Оперативное реагирование на тенденции рынка
- ☑ Возможность максимальной автоматизации процесса планирования

ССП в мебельном производстве

(на примере производства модульной мебели)

Важнейшие сущности ССП

- ☑ Базовые изделия
- ☑ Структура функциональных зон
и горизонты планирования
- ☑ Планирование ассортимента продаж
- ☑ Планирование товародвижения
- ☑ Планирование производства
- ☑ Планирование закупок
- ☑ Система ЦСГП

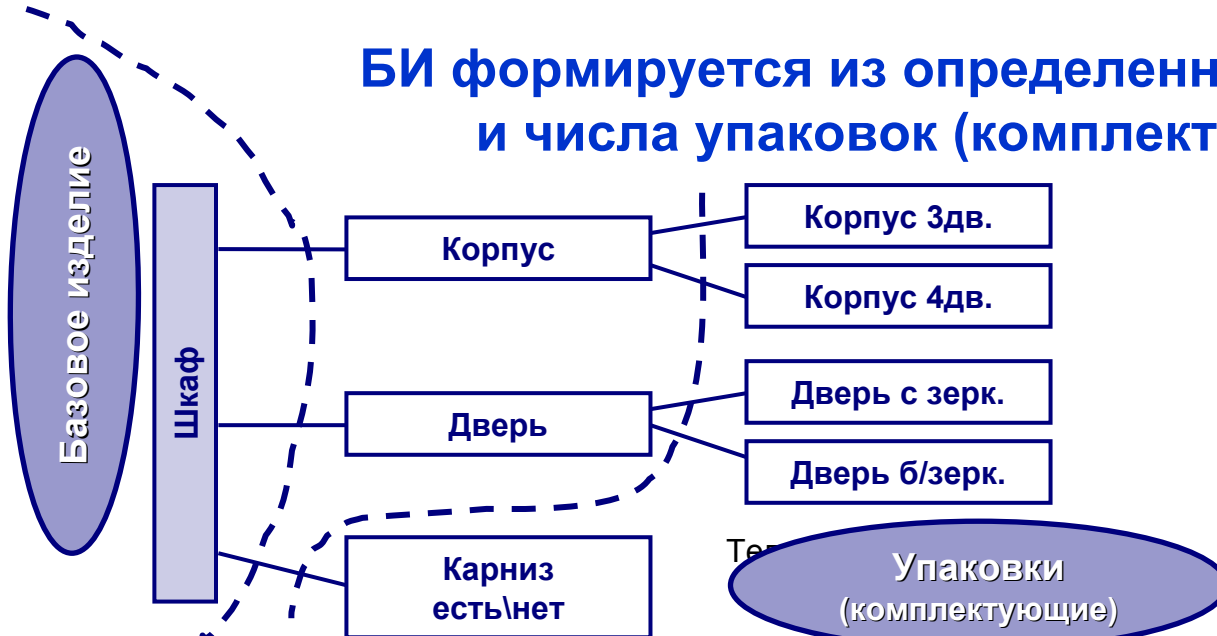
Важнейшие сущности ССП

Базовые изделия (БИ)

БИ – условное представление товарной единицы, определяющее усредненную комплектацию изделия



БИ формируется из определенного состава и числа упаковок (комплектующих)



Важнейшие сущности ССП

Базовые изделия (БИ)

КБИ – Коэффициент Базового Изделия

Спальня	Шкаф	0,98
	<u>Кровать</u>	<u>1,0</u>
	Трюмо	0,85
	Комод	0,33

Важнейшие сущности ССП

Базовые изделия (БИ)

КВК – Коэффициент Вхождения Комплектующих

Шкаф	Корпус 3дв.	0,76
	Корпус 4дв.	0,24
	Дверь с зерк.	0,15
	Дверь б/зерк.	0,85
	Карниз	0,82

Важнейшие сущности ССП

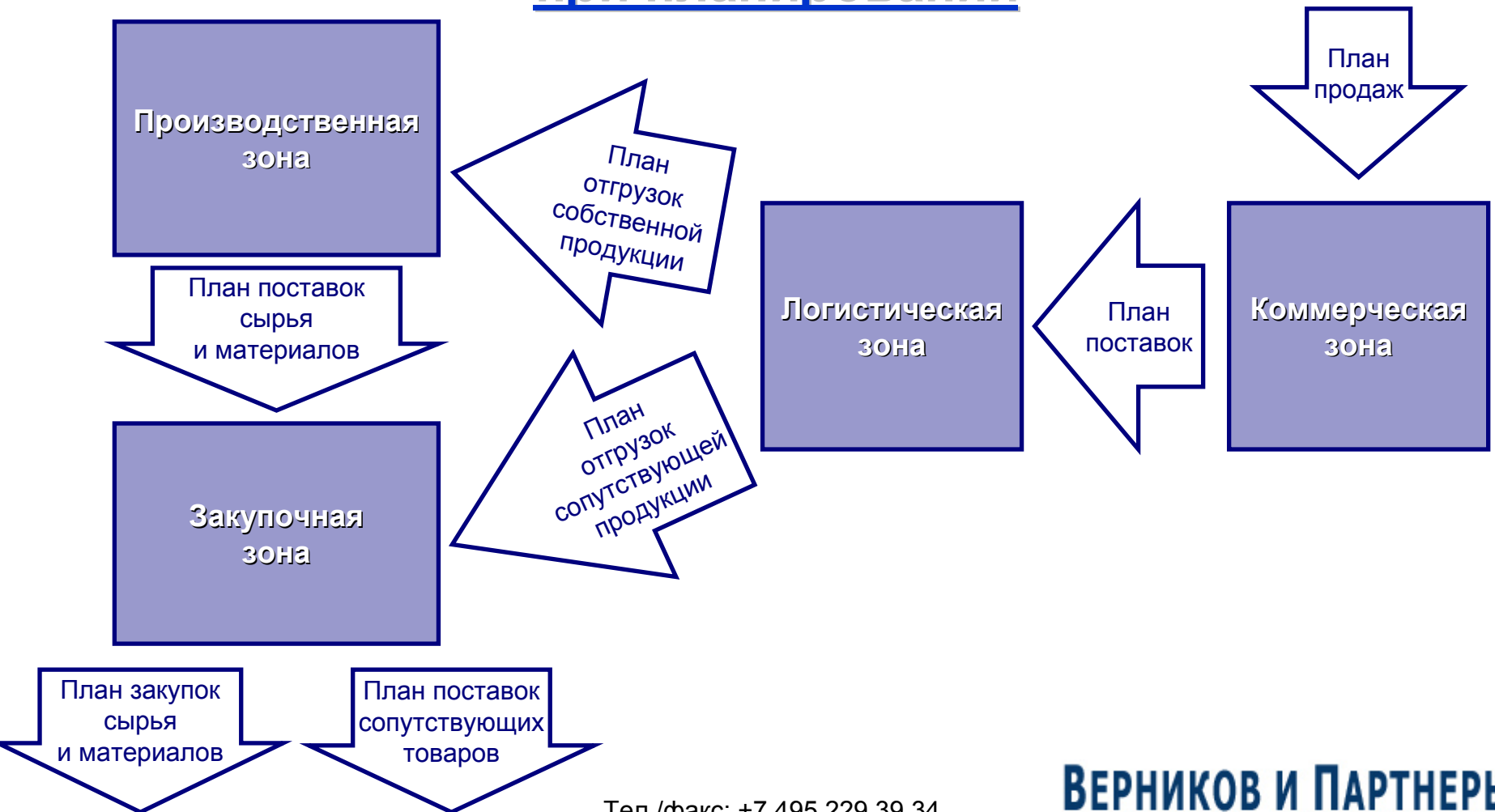
Структура функциональных зон и горизонтов планирования

Функциональные зоны Горизонты планирования	Коммерческая зона	Логистическая зона	Производственная зона	Закупочная зона
«Скользящий год»	2 раза в год	2 раза в год	2 раза в год	2 раза в год
«Скользящий квартал»	Ежемесячно «скользящие 3 месяца»	Еженедельно «скользящие 14 недель»	Еженедельно «скользящие 14 недель»	Ежеквартально

Важнейшие сущности ССП

Взаимосвязь функциональных зон

при планировании

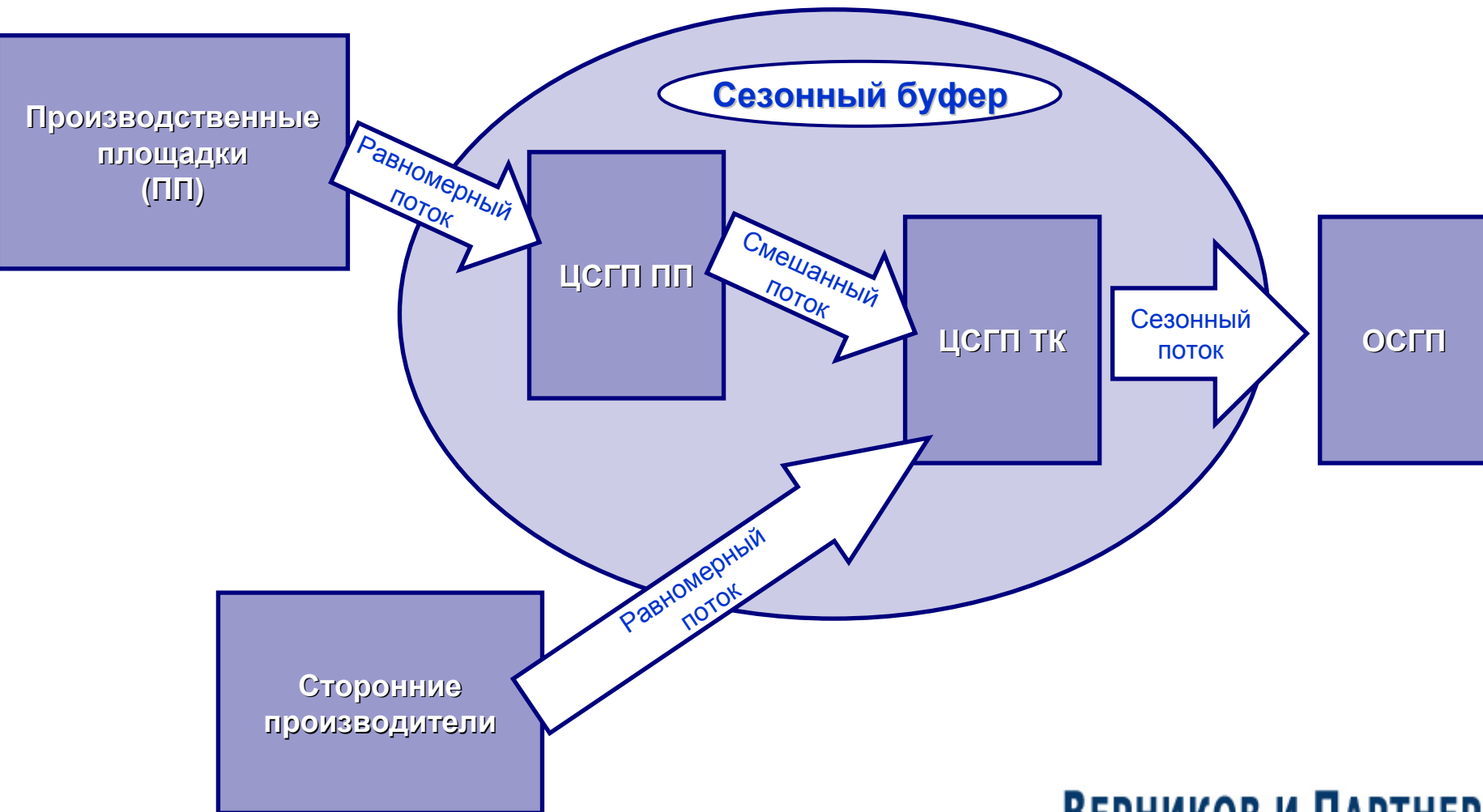


Тел./факс: +7 495 229 39 34,
www.vpg.ru

ВЕРНИКОВ И ПАРТНЕРЫ
Г Р У П П А К О М П А Н И Й

Важнейшие сущности ССП

Система ЦСГП/Сезонный буфер



Тел./факс: +7 495 229 39 34,
www.vpg.ru

ВЕРНИКОВ И ПАРТНЕРЫ
Г Р У П П А К О М П А Н И Й

Результаты внедрения ССП

- ✓ Единый интегрированный процесс планирования от заявки конечного потребителя до закупки как сырья и материалов
- ✓ Перевод производственного планирования с принципов Push на принципы Put
- ✓ Четкое разграничение ответственности звеньев цепочки планирования
- ✓ Выработка единых стандартов разработки планов и регламентации работ по планированию
- ✓ Наличие критериев и метрик для разработки и внедрения системы мотивации