

Сквозное планирование: головная боль или повод для трансформации?

Все предприятия так или иначе пытаются планировать. Все хотят стабильности и определенности, причем в долгосрочной перспективе. И как часто эти планы срываются, вроде бы совершенно неожиданно. Можно ли что-то изменить, даже в ситуации внешней нестабильности? Можно, если посмотреть на процесс планирования системно.

Первое и самое главное, с чем необходимо разобраться: о каком планировании идет речь, и какие факторы влияют на наш план.

Одно дело, когда наш план статичен и относительно независим от других планов предприятия. Например, планы по закупкам хозяйственно- бытовых принадлежностей. В этом случае максимум, что может серьезно повлиять на объемы потребностей – существенное изменение обслуживаемых площадей или численности персонала. Но такие факторы явно видны и лежат в зоне стратегического развития.

А если речь идет о планировании производства или продаж? Такие процессы живут не сами по себе, а в тесной связке с другой деятельностью предприятия. Поэтому нужно говорить о сквозном планировании и взаимосвязях между разными планами в единой цепочке.

Влияние смежных процессов

Для иллюстрации небольшая история про автоматизацию производственной компании, занимающейся производством и оптовой продажей БАД и парафармации: травяные сборы, мази-припарки и пр. Основной фокус внимания в нашем проекте – повышение эффективности планирования продаж, увеличение объемов, повышение маржинальности и ритмичности (независимости от сезона).

Предполагалось, что для эффективного планирования продаж не хватает современных цифровых инструментов (ABC анализ, прогноз динамики спроса с учетом потенциальных контрактов и конверсии по воронке, выявление и развитие новых потребностей и т.д.). Систему настроили и внедрили, но чуда не случилось. А когда начали разбираться, выяснилось следующее:

- У этого бизнеса есть определенная сезонность – летом люди меньше болеют, и соответственно меньше покупают лекарства и все, что продается вокруг лекарств (витамины и БАДы). Активный спрос начинается осенью и ближе к зиме. Летом у этой продукции спад.
- Отдел продаж, как обычно, запланировал на лето продажи по статистике прошлых периодов, но с поправкой на внутренние активности (обзвон старых клиентов, работа с дополнительными потребностями).
- Параллельно с этим включился отдел маркетинга, который запустил мощную рекламную кампанию и акции по стимулированию спроса в летний период.
- А производство, зная, что у них «не сезон», отпустило большую часть персонал в отпуск, чтобы сотрудники в этот период не простаивали.
- В итоге: спрос вырос, запасы со склада выбраны, производство не может их восполнить. Как следствие – неудовлетворенность старых и новых клиентов, отток интереса.

Почему так произошло? Давайте разберемся в цикле планирования основной деятельности. Это совокупность связанных между собой процессов. Например, когда мы говорим об изменении планирования производства, у нас попутно запускается проработка изменений:

- планирования продаж;
- планирования закупок для производства и финансовых потоков под их обеспечение;
- планирование ремонтов производственного оборудования
- и так далее.

Если дальше мы просто попробуем автоматизировать отдельные процессы планирования, без учета этих связей, либо попытаемся поменять что-то в организации этих процессов, мотивации сотрудников, мы получим внутренний конфликт. Потому что есть **встречные требования** процессов и подразделений, завязанные в единую цепочку.

Допустим, мы пытаемся реализовать сквозное планирование для компании, занимающейся производством и оптовыми продажами. В этом случае у нас сквозной процесс будет примерно такой:

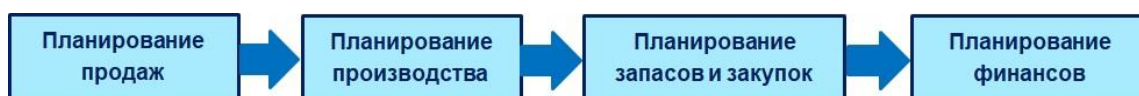


Рис 1. Процесс сквозного планирования основной деятельности

Но этого явно может быть недостаточно:

1. Чтобы грамотно спланировать продажи, у нас должны быть какие-то планы развития бизнеса. А это стратегическое финансовое планирование. Потому что с точки зрения бизнес-целей планирование продаж строится не от того, сколько продавцы могут продать, а от того, сколько фирма должна заработать маржинальной и чистой прибыли, чтобы обеспечить своё текущее существование и при этом развиваться дальше.
2. И если для развития компании необходимо существенно увеличить объем продаж, для его выполнения может увеличиться потребность в персонале. И тогда появляется связь с кадровым планом и планом по подбору – если он не будет выполнен, план продаж тоже «поедет».
3. Но кадровое планирование - это затраты на ФОТ, организация новых рабочих мест. А значит - изменение бюджета расходов.

и так далее.

Таким образом у нас возникают дополнительные связи с разными видами планов, которые не относятся напрямую к основной деятельности, но могут существенно повлиять на выполнение основных планов.



Рис 2. Процесс сквозного планирования основной деятельности. Связи с другими процессами

Стратегия планирования- разные сценарии

Второй важный момент заключается в том, что логика организации сквозного планирования будет кардинально различаться в зависимости от специфики бизнеса и стратегии планирования.

Если у нас классическая производственно-торговая компания на рынке ТНП, которая работает от спроса и потребностей рынка – у нас в основе планирования **вытягивающая система (Рисунок 3)**, где план продаж определяет план производства, план производства влияет на план закупок и т.д.

Процесс сквозного планирования будет выглядеть примерно так:



Рис 3. Сквозное планирование при вытягивающей системе

Но если у нас производство, требующее ритмичности (например, градообразующий завод, или поточное производство), - тогда непрерывность производства является определяющей. В этом случае основа планирования - **толкающая система (Рисунок 4)**. Мы не можем временно остановить завод, поскольку для бизнеса это обойдется гораздо дороже. Тогда производство задает требования к тому, какой должен быть план продаж и план закупок, чтобы оно непрерывно работало.

В этом случае процесс сквозного планирования будет иметь совершенно другую последовательность:



Рис 4. Сквозное планирование при толкающей системе

Правила планирования

Выше я уже говорила о том, что существуют драйверы планирования, стратегии, и пр. Все эти элементы относятся к тому, что принято называть «бизнес-правилами». Чтобы процесс планирования действительно был «сквозным», эти правила должны быть четко зафиксированы в точках информационного обмена между связанными процессами планирования - когда информация одного плана используется для разработки другого плана.

Какие правила планирования важно не просто выработать, а еще и согласовать между смежными процессами?

- **Драйверы планирования**, влияющие друг на друга, формат описания этих драйверов. Например, при планировании производства критичным могут оказаться данные по плановым датам ремонтов и обслуживания оборудования. А для планирования профилактических работ по оборудованию- плановые объемы выпуска продукции (часть регламентных ремонтных работ зависит от объемов выработки)
- **Статьи учета затрат и доходов**, правила распределения данных о хозяйственных операциях по статьям. Это будет влиять на то, какие данные в каком формате должны передаваться из планирования основной деятельности (производства и продаж) в планирование финансов
- **Правила группировки номенклатуры**, потому что на этапе долгосрочного планирования зачастую невозможно планировать показатели до уровня конкретной номенклатурной позиции – только укрупненно

Это только основные правила, по которым необходимо договариваться при выстраивании сквозного планирования. Но зато их формализация позволит вам получать прозрачную и единую для всех картину по отклонениям на всех этапах сквозного процесса.

Ниже пример того, по каким точкам и процессам необходимо гармонизировать оперативное планирование производства (**Рисунок 5**)



Рис 5. Точки гармонизации правил при оперативном планировании производства

Противоречия в требованиях разных процессов

Для начала вторая история.

Предприятие – обычный постсоветский НИИ, у которого в активе много разных видов деятельности, сложившихся исторически (помимо разработки сложного оборудования по гос. контрактам на балансе есть гостиничный комплекс, санаторий, услуги по сдаче в аренду излишков помещений и многое другое).

Цель проекта – повысить качество материально-технического обеспечения всей деятельности и оптимизировать бюджет расходов. Но при этом требования к организации планирования расходов у разных процессов совершенно разные:

- Для подразделений, чья деятельность часто меняется в зависимости от спроса (гостиница, санаторий, аренда помещений), годовое планирование доходов и расходов без возможности их актуализации равносильно «убийству бизнеса». В условиях высокой конкуренции и сезонности количество клиентов, а значит – доходы и расходы на их обслуживание будут регулярно меняться.
- Для подразделений, обслуживающих государственные контракты наоборот – важна стабильность в течении года. Их цикл планирования долгосрочный, иногда на несколько лет, в рамках заключенного контракта.
- Для финансовой службы конечно же выгодно не тратить лишних усилий на пересмотры бюджетов. Но с другой стороны критичным являются кассовые разрывы – если вдруг что-то изменилось в финансовых показателях. Поэтому актуализация планов важна, но с разумной достаточностью и возможно – не по всем статьям.
- Для отдела закупок, у которого большое количество конкурсных процедур, основная потребность – раннее информирование о планах подразделений, чтобы вовремя провести все процедуры и заключить договора с поставщиками.

Удовлетворить одновременно потребности всех заинтересованных сторон в этом случае крайне сложно. Но если не попытаться найти решение – будут конфликты интересов и сбои в тех зонах, где не была учтена специфика процессов планирования.

В этой ситуации на выручку приходит **сценарный подход**. Когда мы определяем виды процессов планирования не только по бизнес областям, в которых это планирование должно осуществляться (закупки, продажи, финансы и пр.), но и по видам деятельности. Например, по видам номенклатуры, для которой выстраиваются процессы планирования закупок. В этом случае мы для каждого вида деятельности можем описать оптимальные:

- горизонты планирования
- драйверы для планирования и источники данных
- периодичность актуализации планов

и другие существенные параметры, которые будут определять специфику процесса.

Тогда даже если у нас последовательность действий у разных процессов сквозного планирования будет одинаковая, внутри каждого процесса будут четкие правила, фиксирующие существенные отличия и учитывающие специфику разных вариаций одного и того же сквозного процесса.

Выводы и заключения

Планирование не живет отдельно по каждому виду процессов. Это сквозная деятельность, охватывающая разные виды «планирования» на предприятии. Если не видеть систему этих связей, планирование и попытки его улучшения/автоматизации всегда будет для вас «головной болью».

Если же смотреть на планирование как на систему связанных между собой процессов, вы сможете:

- Качественно выстроить процессы планирования исходя из специфики бизнеса, вписать в контекст работы вашего предприятия.
- Определить, как планы влияют друг на друга, и какая информация требуется разными процессам планирования, чтобы они гармонично взаимодействовали между собой. Определить «драйверы планирования» для каждого вида планов, оптимальную периодичность актуализации этих планов, правила информирования об изменениях и полный состав потребителей, заинтересованных в этой информации
- Понять объективные отличия в подходах к планированию в рамках одного и того же бизнес-процесса - в зависимости от «предмета планирования». Разработать сценарии для каждого вида планирования, чтобы обеспечить четкие правила, но при этом соблюсти интересы разных участников.

И тогда любые изменения ваших планов будут более прогнозируемы и понятны, а используемые для планирования инструменты смогут быть максимально полезным эффектом.