

Дисбаланс приоритетов и возможностей, который отражается как на количественных, так и на качественных показателях деятельности производственных компаний, - на практике явление достаточно распространенное. Какова главная причина проблемы и что должно лежать в основе ее решения - вопросы, на которые мы попытаемся ответить в данной статье.

### **Знакома ли вам проблема?**

Руководителю предприятия звонят клиенты, мягко говоря, обеспокоенные частыми длительными задержками в исполнении их заказов. Акционеры и инвесторы предприятия недовольны большим объемом скапливающихся запасов, резкими колебаниями загрузки производственных мощностей, неуклонным ростом просроченной дебиторской задолженности и ставят вопрос о скорейшем решении этих проблем. Руководитель предприятия вынужден реагировать на звонки клиентов и акционеров, осуществлять расследование ситуации и принимать экстренные меры. На очередном совещании его подчиненные (руководители подразделений), объясняя те или иные свои действия, ссылаются на недоработки смежных подразделений. В частности, руководитель отдела закупок объясняет срывы поставок сырья и материалов частыми корректировками в планах закупки, а также нереалистичностью самих планов. Начальник отдела планирования говорит о неточности и хаотичности поступающих планов продаж и внеплановых заказах, приводящих к тому, что едва сформированные планы производства и закупок практически сразу же оказываются не соответствующими действительности и начинают корректироваться. В результате они просто не выполняются. В свою очередь, начальник отдела продаж отмечает, что его подразделение работает по 12-14 часов в сутки, чтобы загрузить производство заказами и т. д. Дискуссия заходит в тупик, время бежит, а эффективного решения участники совещания выработать не могут.

### **Что происходит? Кто виноват?**

Планы, разработанные по определенной методике в рамках формальной системы управления, ломаются под влиянием неформальных факторов, в том числе в результате частой смены приоритетов по исполнению заказов клиентов, срывов поставок сырья и материалов, сбоев в производственном процессе.

Это означает, что формальная, более или менее регламентированная система управления по каким-то причинам не функционирует.

Именно поэтому включается основанная на личном авторитете, практическом опыте и защитной реакции против любых сбоев в пределах видимой компетенции неформальная система, которая, по сути, должна улучшить нефункционирующую формальную систему. Побочным результатом их взаимодействия может стать перекалывание ответственности за ошибки и промахи друг на друга, лоббирование (зачастую) конкурирующих интересов. В итоге как внутренние проблемы, так и вопросы взаимоотношений с внешней средой решаются подразделениями обособленно, их многочисленные планы никак между собой не согласуются.

В результате ни руководители подразделений, ни линейные сотрудники не заинтересованы в улучшении системы управления, так как не представляют ее себе полностью и считают, что в возникновении проблемы повинны другие и если бы не они, то система управления (как мы ее ни назовем) работала бы хорошо. Предприятие вовлечено в ежедневное разрешение споров настолько, что чаще всего оказывается

неспособным самостоятельно разработать, формализовать и внедрить правила новой игры, обязательной для всех сотрудников. Именно поэтому многие компании обращаются за профессиональной помощью к сторонним бизнес-консультантам.

### Что делать? План конкретных действий

Итак, главная проблема предприятия связана с неудовлетворительным планированием - первоочередной функцией управления операциями. А значит, и начинать необходимо с решения этой проблемы. В настоящей статье предлагается рассмотреть некоторые вопросы, касающиеся планирования продаж и операций - процесса с горизонтом от 1 до 18 месяцев, на постоянной основе связывающего стратегические цели, задачи и операционную деятельность предприятия. Практика показывает, что данный процесс хотя и присутствует во многих компаниях, но номинально и фактически не работает по уже указанным причинам.

Предлагаемый план действий по решению поставленной проблемы подразумевает ответы на следующие вопросы:

- Что необходимо получить на выходе процесса планирования продаж и операций?
- Кто реально может и должен за это отвечать?
- Как сделать так, чтобы процесс заработал?

В результате должна быть получена следующая картина: предприятие разрабатывает планы, выполнение которых можно было бы потребовать от подразделений, для которых они сделаны, а значит, обещает произвести только то, что может, и производит то, что пообещало!



#### 1. Что необходимо получить на выходе процесса?

Нужен единый, согласованный, максимально реалистичный план продаж и операций для всех подразделений в цепи добавленной стоимости, при формировании которого были соблюдены следующие стратегические требования: сбалансированы спрос и предложение, учтены все риски неисполнения плана, взаимные интересы участников процесса, максимально устранено лоббирование интересов разных подразделений на этапе дальнейшего выполнения плана.

Очевидно, однако, что выстраивание гибкой интегрированной системы планирования продаж и операций будет затруднено, если лежащее в ее основе прогнозирование и его результаты воспринимаются, оцениваются и, соответственно, используются разными подразделениями по-своему, а при недостижении каких-либо ожидаемых показателей отделы стремятся уклониться от ответственности за прогнозирование и последующую реализацию планов.

Именно поэтому особое внимание следует обратить на необходимые условия разработки единого плана продаж и операций, а именно:

- один назначенный владелец бизнес-процесса;
- ясные цели и инструменты процесса, т. е.:
- единый терминологический словарь,
- единая система учета данных,
- единое понимание и согласованное участие в процессе,
- учет всех ограничений по исполнению плана при его формировании и т. д.;
- понятная система мотивации.

Ниже вкратце описывается один из вариантов построения процесса планирования продаж и операций.

Планирование продаж и операций происходит ежемесячно на двухчасовом совещании. Предварительная работа начинается в начале месяца, состоит из трех фаз и продолжается несколько дней (см. рисунок).

- Фаза Планирование спроса: все участники системы планирования понимают, что "собственниками", а значит, ответственными за разработку и (подчеркиваем) выполнение прогнозов продаж являются руководители отделов маркетинга и продаж, работающие в тесном сотрудничестве с отделом разработки новых продуктов. При этом прогнозы продаж обоснованны, реалистичны, часто анализируются и отражают общий спрос.

В целом прогнозы продаж достаточно достоверны, для того чтобы дать возможность персоналу других подразделений выполнить соответствующую работу по организации поставок и выпуска продукции, планирования производственных мощностей, в том числе учитывают все временные параметры поставки сырья и материалов, а также примерные сроки их производства. На входе фазы Планирование производства должен быть представлен один прогноз продаж.

- Фаза Планирование предложения: персонал производственного подразделения и финансового отдела сравнивает требуемые производственные мощности, финансовые вложения с имеющимися, изучает влияние изменений плана продаж на план операций и определяет, будет ли обеспечена адекватная поддержка при удовлетворении запланированного спроса.

Выявленные "болевые точки" находят наглядное отражение в информационной системе, которая используется компанией для формирования планов продаж и операций.

- Фаза Совещание, предшествующее принятию единого плана, - одна из наиболее важных стадий процесса. Участники предварительного совещания: разработчики и ответственные за планирование, владелец бизнес-процесса.

Цели совещания:

- принятие решений, касающихся балансировки спроса и предложения;
- идентификация вариантов на случай возникновения проблем (в том числе для выполнения бюджета), их решение и устранение различий с целью выработки единого набора рекомендаций для руководящего состава на финальном совещании;
- выявление тех областей, где соглашение не может быть достигнуто; определение того, как ситуация будет представлена руководящему составу на финальном совещании;
- формирование повестки дня для руководящего состава на финальном совещании.

Предварительное совещание по согласованию плана продаж и операций позволяет заручиться поддержкой руководства и участвующих подразделений, заранее выявить все спорные вопросы, по которым не было найдено консенсуса, а также избежать "сюрпризов" на финальном совещании руководящего состава, тем самым сократив его продолжительность.

Фаза Совещание руководящего состава - это самое главное событие в ежемесячном цикле процесса, целью которого является принятие плана продаж и операций для исполнения в прогнозируемом периоде. В дополнение можно отметить, что со временем, при достижении определенного уровня качества и производительности в процессах согласованного принятия решений, предварительные совещания по выработке единого плана продаж и операций могут заменить совещания руководящего состава, при этом структура принятия решений станет более плоской.

Следующий вопрос непосредственно связан с формализацией процедуры подготовки единого плана продаж и операций на период.

2. Кто может и должен отвечать за исполнение как всего процесса, так и отдельных его функций?

На практике часто встречается такая ситуация: с одной стороны, спрашивают с тех, кто реально не может воздействовать на протекание процесса, с другой - сотрудники или подразделения либо хотят получить больше полномочий, чем это необходимо, либо самоустраняются от решения вопросов, находящихся в их непосредственной компетенции.

Например, за такие стратегически важные для предприятия вопросы, как определение уровня страховых запасов, спрашивают с отдела закупок или, что бывает реже, с отдела планирования; а уровень обслуживания клиентов и приоритетность их заказов устанавливает самостоятельно отдел продаж. Оптимистичный прогноз отдела маркетинга вступает в противоречие с осторожными планами отдела продаж - в результате отдел планирования при разработке плана производства и закупок автоматически получает искаженную информацию. В итоге за выполнение плана продаж и операций опять никто ответственности не несет: все ссылаются на его нереалистичность.

Отвечать за организацию процесса и его результат в конечном счете должен один человек - владелец бизнес-процесса, которым может быть либо сам руководитель предприятия, либо назначенный им начальник функционального подразделения. Таким образом, повышается эффективность работы компании в целом: на предприятии закрепляется не только функциональная, но и процессная ответственность.

Владелец бизнес-процесса должен быть наделен достаточно широкими полномочиями и располагать всей информацией для того, чтобы:

- указывать, что и кому продавать, что производить, что, у кого и для чего закупать;
- определять стратегически важные для планирования продаж и операций параметры и их целевые значения, доводить их до сведения подчиненных;
- увязывать стратегические задачи с операционной деятельностью путем участия в процессе выработки и согласования единого плана продаж и операций на период;
- контролировать исполнение разработанного всеми подразделениями плана.

Конкретизация ответственности как самого руководителя, так и его команды позволит начальнику оперативно (на своем уровне) контролировать процессы на предприятии и быть в курсе всех происходящих изменений. А каждому из руководителей подразделений даст однозначное понимание работы в рамках формальной системы и чувство индивидуальной и одновременно командной ответственности за результат.

### 3. Как сделать так, чтобы процесс заработал?

Принципиально важными в этом вопросе являются информированность и вовлеченность участников процесса как на этапе его формализации в инструкции, так и на стадии обучения сотрудников и фактической работы.

Ключевой аспект: необходимо научить людей работать в команде в рамках заданных для всех единых стратегических целей и задач и объяснить каждому его непосредственные должностные обязанности! При этом обучение важно проводить на высокопрофессиональном уровне, именно поэтому компании часто прибегают к помощи внешних специалистов.

Грамотное формулирование целей и задач процесса, а также компетентное руководство его участниками в период обучения и внедрения помогут прежде всего максимально исключить вмешательство неформальных факторов в работу предприятия. Но главное - помогут устранить внутреннее соперничество подразделений, определив внешних конкурентов как единственных, и добиться синхронизации действий сотрудников в рамках интегрированной системы планирования.