



SAS® FORUM  
RUSSIA 2016

# Интегрированное бизнес планирование

**ЕЛЕНА БУСЛАЕВА**

Старший менеджер отдела консалтинга предприятий розничной торговли

EY

# Интегрированное Бизнес Планирование

Май 2016



У вас есть вопрос? У нас есть ответ.  
Решая сложные задачи бизнеса, мы улучшаем мир.



**EY**

Совершенствуя бизнес,  
улучшаем мир

# Решения, принимаемые бизнес подразделениями на каждом уровне планирования, требуют интегрированности и оптимизации

Цепочка поставок

Коммерция

Розница

Развитие сети

Маркетинг

## Тактический уровень планирования

- Структура цепочки поставок (РЦ)
- Метод утилизации упаковок (РЦ / mag)

- Кластеризация магазинов
- Структура ассортимента
- Промо механики
- Собственная торговая марка

- Планирование продаж магазинов
- Оптимизация персонала
- Обслуживание магазинов

- Структура сети, планы открытия магазинов
- Оптимизация портфеля локаций

- План непродуктовых маркетинговых активностей
- Календарь промо

## Операционный уровень планирования

- Целевой уровень сервиса
- Уровень списаний
- Рамочное планирование транспорта
- Персонал РЦ и транспорта

- Ассортиментная матрица
- Ценовые уровни
- Планограммы
- Промо
- Бек маржа

- Графики работ / штатные расписания
- Планирование контроля сети (аудит, инвентаризации)

- Корректировка планов открытий и закрытий

- План непродуктовых маркетинговых активностей

## Исполнение

- Закупка
- Пополнение
- Маршрутизация
- Графики персонала

- Управление ценами
- Дозакупка промо, перераспределение

- Графики работ
- Зоны ответственности в магазинах

- Планы работ по открытиям и закрытиям

- Корректировка планов активностей

# Интегрированное Планирование нацелено на балансировку целей различных функций компании и сфокусировано на удовлетворении целевого покупателя



Фокус на покупателя (customer centricity)

**Понимание целевого покупателя и ценностное предложение**

**Понимание рынка (внешние данные, тренды, данные поставщиков)**

**План развития и рестайлинга под целевого покупателя**

**Стратегия и Цели компании**

**Планирование и управление категориями:**

- ассортимент
- цены
- промо
- торговое и полочное пространство

**Управление брендом и непродуктовые активности**

**Совместные решения на тактическом и операционном уровнях**

**Прогнозирование спроса и планирование продаж**

**Финансовое планирование и бюджетирование**

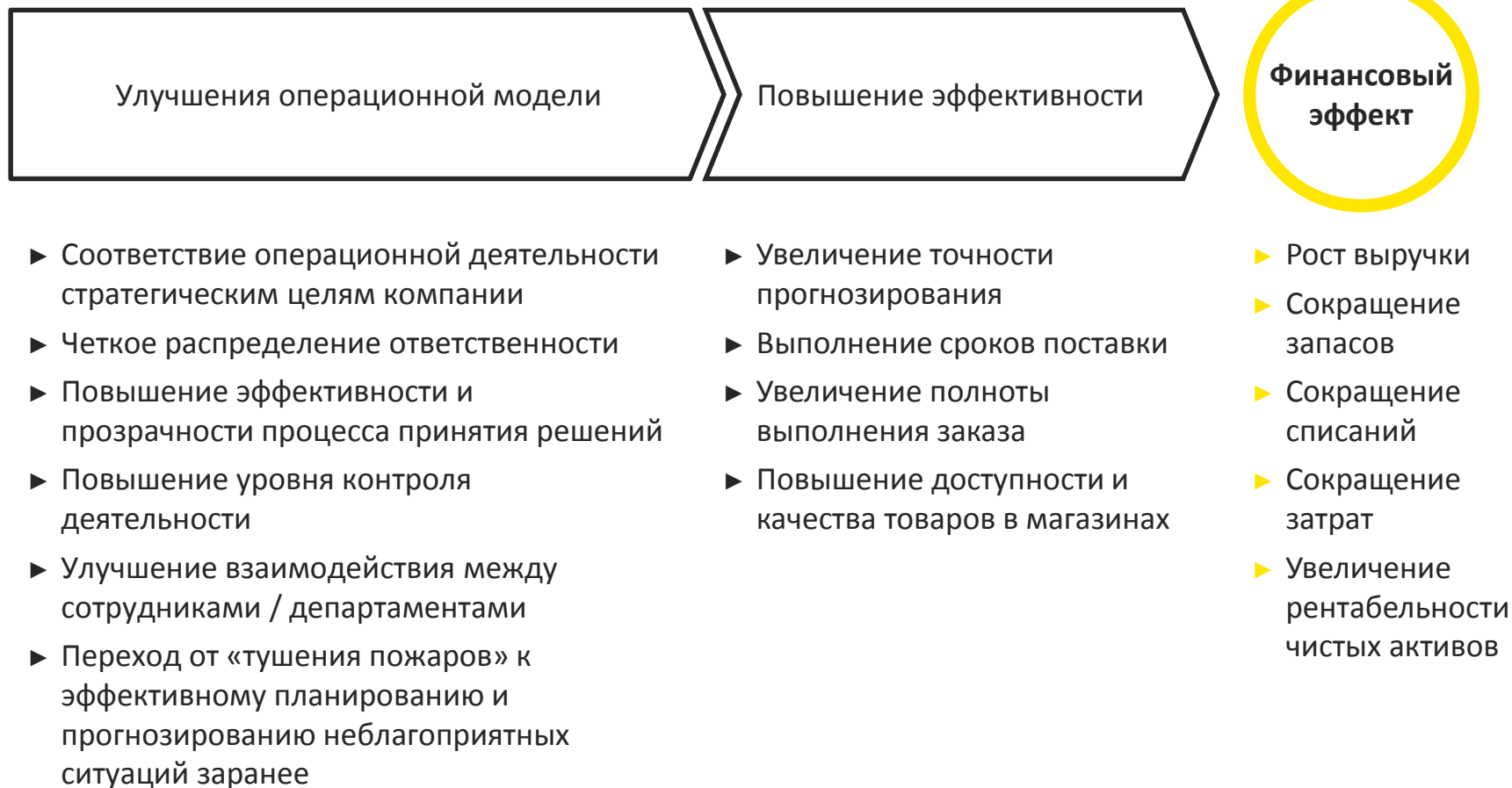
**Планирование запасов и потоков**

**Планирование и ограничения цепочки поставок:**

- Мощности РЦ по обработке и хранению
- Объем доступного транспорта
- Ресурсы магазинов

**Исполнение**

- ▶ Расчет потребности и формирование заказов, маршрутизация ТС и заказов
- ▶ Выкладка товара на полку
- ▶ Изменение ценников



Факторы влияющие на спрос (сигналы спроса):

## Маркетинг

- ▶ Сегменты покупателей
- ▶ Тренды рынка
- ▶ Кампании по продвижению

## Коммерция

- ▶ Промо план
- ▶ Изменения цен

## Финансы

- ▶ Макроэкономические показатели

## Розница

- ▶ Локальные события
- ▶ Конкурентное окружение

## Развитие

- ▶ Открытия и реконструкции

### Единая система прогнозирования

- ▶ Одна система прогнозирования для всех уровней планирования: тактический, операционный, исполнения
- ▶ Возможность построения прогноза на любом уровне иерархии (SKU, товарная группа, категория) или атрибутах товаров
- ▶ Различные горизонты и грануляции прогнозирования: день, неделя, месяц, год

# Единый прогноз является базой принятия решений для всех процессов планирования



## Коммерция

- ▶ Роли и стратегии категорий

## Маркетинг

- ▶ Ключевые «Персоны»
- ▶ Дерево принятия решений (ДПР) покупателей
- ▶ Особенности локального спроса
- ▶ Покупательские корзины
- ▶ Внешняя аналитика: GFK / Nielsen
- ▶ Рыночные тренды
- ▶ Данные от поставщиков

## Финансы

- ▶ План продаж
- ▶ Ключевые KPI: PTO, Маржа

## Управление ассортиментом

- ▶ Анализ эффективности SKU
- ▶ Анализ насыщения категорий
- ▶ Ввод/вывод товаров
- ▶ Определение структуры ассортимента
- ▶ Определение количества фейсингов товаров
- ▶ Фиксирование ассортиментных матриц на уровне кластеров магазинов / отдельных магазинов



# Принятие ассортиментных решений основано на моделировании результатов с учётом информации от всех функций



# Функциональные планы Цепочки поставок должны быть основаны на едином понимании спроса



# Функциональные планы Цепочки поставок должны быть основаны на едином понимании спроса



# Оптимизация Параметров цепочки поставок должна быть взаимоувязана с категорийными решениями

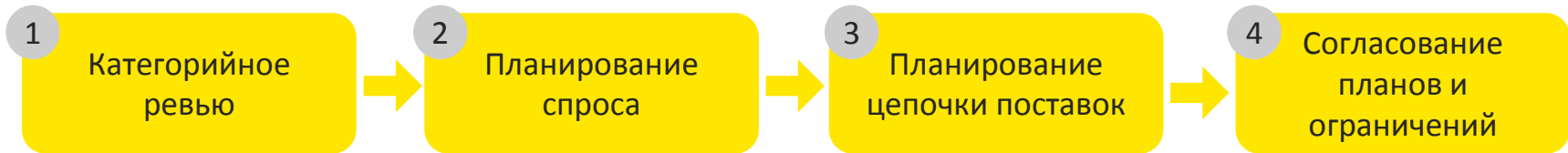
## Тактический и операционный уровни

## Уровень исполнения



Стратегическое планирование

Тактическое планирование



Участники

- ▶ Коммерция
- ▶ Маркетинг

- ▶ Коммерция
- ▶ Розница
- ▶ Маркетинг

- ▶ Цепочка поставок

- ▶ Генеральный дир.
- ▶ Коммерция
- ▶ Розница
- ▶ Цепочка поставок
- ▶ Маркетинг
- ▶ Финансы

Результаты

- ▶ Анализ рыночных трендов и изменений конкурентной среды и локального спроса
- ▶ Пересмотр ассортимента на основании потребности целевого покупателя
- ▶ Планирование промо

- ▶ Анализ прогноза спроса и факторов, влияющих на него
- ▶ Сценарный анализ влияния принятых решений на спрос
- ▶ Согласование единого плана спроса

- ▶ Планирование и оптимизация цепочки поставок на основе единого плана продаж
- ▶ Выявление узких мест цепочки поставок и сценарии альтернатив (с расчетом выручки, прибыли, уровня клиентского сервиса, рабочего капитала, возврата на активы)

- ▶ Анализ сценариев и балансировка спроса и ограничений с учетом стоимости
- ▶ Анализ влияния принятых решений на финансовые КПЭ и бюджет
- ▶ Утверждение плана продаж компании



# Построение Интегрированного Бизнес Планирования это путешествие, состоящее из конкретных инициатив с измеримыми бизнес результатами



## **В следующем месяце:**

- ▶ Оценить уровень зрелости процесса интегрированного планирования в Вашей компании

## **В следующем квартале:**

- ▶ Заручиться поддержкой Генерального Директора
- ▶ Начать организацию центра компетенций по интегрированному планированию в компании
- ▶ Начать прорабатывать дорожную карту перехода на следующий уровень зрелости процесса интегрированного планирования
- ▶ Определить небольшие инициативы, способные дать быстрый результат – «быстрые победы»

## **В следующем году:**

- ▶ Получить эффект от «быстрых побед»
- ▶ Проработать и защитить дорожную карту перехода на следующий уровень зрелости процесса интегрированного планирования



## Ограничение ответственности

---

Суждения и выводы, представленные в настоящей презентации, являются мнением независимых консультантов “Эрнст энд Янг”. Данное мнение было выработано консультантами на основании собственных исследований, проведенных консультационных проектов (выполненных, в том числе, во время работы в других компаниях), зарубежной практики и методов управления. Информация, содержащаяся в данной презентации, предназначена исключительно для руководства ООО “Эрнст энд Янг” и компании Клиента. Копирование, тиражирование, ссылка на настоящий документ и передача данной информации третьим лицам без письменного разрешения Компании “Эрнст энд Янг” запрещены.

© Эрнстэнд Янг, 2016 г.

# Вопросы?