

כיצד לנהל תהליך S&OP

ה-S&OP להבין אילו פעולות צריך לבצע כדי לעמוד ביעדים. לדוגמה: אם בתוכנית העסקית של הארגון או צריכים למכור מוצר X ב-100,000\$ ובתחזית או צפויים למכור רק 60% מהמוצר X, הצוות צריך לזהות את הפער ולהמליץ אילו פעולות לבצע כדי לעמוד ביעד.

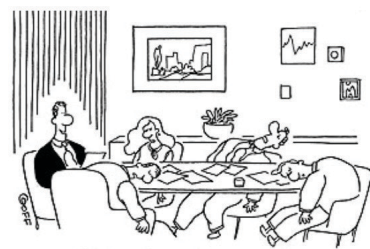
מקובל בחלק משיטת יישום ה-S&OP לחלק את התחזית והתוכנית העסקית לתקופה קצרה, לתקופה בינונית ותקופה ארוכה. אורך כל תקופה נקבע בהתאם לאופי פעילות החברה.

3. ניהול השינויים והתאמת התוכניות בהתאם למסקנות הצוות

מרבית פעולות צוות ה-S&OP מוקדש לשינויים ועדכונים של התוכניות. זהו תהליך מורכב בדורש לשמור על תאימות ומסגרת אחידה. לדוגמה: אם הוחלט להגביר את משאבי הייצור למוצר מסוים, כדי לעמוד בדרישות השוק, צריך להגדיר אילו מהמוצרים "יפסידו" משאבי ייצור (בהנחה שכושר הייצור שלנו מוגבל) ומה וכיצד זה ישפיע על אותם המוצרים. אתגר נוסף קשור ביכולת התיעוד של השינויים הרבים. לאחר תקופה נרצה לנתח את פעילות הצוות וללמוד מהן הפעולות שתרמו להצלחה ומה הן הפעולות שלא תרמו. לשם כך נדרש לנהל תיעוד הקושר את הפעולות שביצע הצוות לאמן הביצוע ולשינוי שהוצע ביחס לתוכנית הרגילה.

4. ניהול הנתונים

אחד מהאתגרים הגדולים בניהול S&OP הוא היכולת לנהל נתונים רבים ולהמירם לשפה משותפת אחת. בנוסף, אנחנו נדרשים "למרוח" את הנתונים על פני התחזית שיצרנו לכל תקופה ועל פי השפה המשותפת שיצרנו.

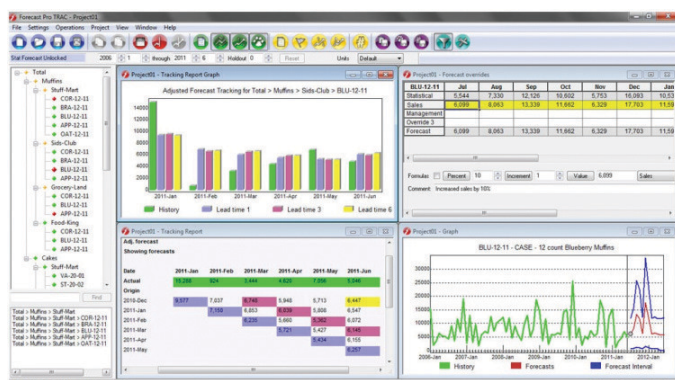


"At last we've reached a consensus!"

אם לא נשתמש בכלים ממוחשבים לביצוע המשימה בכל תקופה מחדש, אנו נמצא את עצמנו "טובעים" בים של עבודה סיופית: הקלדת אלפי נתוני מכירות וחישוב התחזית בכל רמה וסגמנט, המרת הנתונים לכל נתון ותרגום התוצאה ליחידות שונות ברמות היררכיה שונות. יישומים רבים של S&OP בארגונים שונים נכשלו או פסקו מלפעול, לאחר שהושקעו בהם זמן ומשאבים רבים, כיוון שתהליך ניהול ותחזוקת צוות ה-S&OP גרם לעומס רב על המשתתפים ולעבודה סיופית ומתישה.

כלים לניהול ה-S&OP

כיום ישנם כלים מתקדמים המאפשרים לנהל את נתוני ה-S&OP בצורה ממוחשבת ואוטומטית. כלים אלו מאפשרים להתממשק לנתוני המכר ונתונים נוספים הדרושים לניהול ה-S&OP, להגדיר היררכיה על פי הגדרות הארגון, לחשב תחזית מתגלגלת ולהציג כל נתון על פני התחזית, במבנה ההיררכי שהוגדר וביחידת המידה הרצויה. מערכת Forecast Pro הינה המערכת המובילה לניהול תחזיות ו-S&OP, בעזרת המערכת אנו מנהלים את כל שלבי התחזית, היררכיית הנתונים והמרות, תיעוד השינויים וחישוב "מריחת" הנתונים והשינויים על פני התחזית. המערכת יוצרת ארכיון מתועד של כל תחזית או שינוי, בכל רמה בהיררכיה המקושר לכל מחזור זמן. ניתן לבצע סימולציות וחישוב פערים באופן מובנה. בעזרת כלים ממוחשבים הפועלים באופן אוטומטי ומאפשרים גמישות, אינטגרציה וניהול תיעוד, הופכת משימת צוות ה-S&OP לאפשרית.



ארגון שזכה לנהל תהליך S&OP יצליח לעמוד ביעדיו ולשפר באופן מתמיד את ביצועיו.

בפרק הבא נצלול אל מרכיבי חישוב התחזית ונכיר לעומק את ההשפעות של המרכיבים השונים על תוצאות החישוב.



* צור אמיתי, מנכ"ל חברת הייעוץ ASC, המתמחה בליווי חברות וארגונים לשיפור התחרותיות והרווחיות, תוך התמקדות ביעול שרשרת האספקה ובשיפור תהליכים בניהול הרכש, ניהול הייצור, ניהול המלאי, ניהול ההפצה, ניהול התכנון וניהול המכירות והשיווק. הנציגה הבלעדית של תוכנת Forecast Pro בישראל. ליצירת קשר: amitai@asc-il.co.il, 08-9300363

מאת: צור אמיתי*

במאמר זה אציג את השיטות והכלים הקיימים לניהול תהליך S&OP בארגון.

בשנים האחרונות אנו שומעים יותר ויותר ארגונים המעוניינים ליישם תהליך S&OP. מהו אותו תהליך, מה הם הכלים ליישום, מהם הקשיים והאתגרים לכך ומדוע אנו שומעים לא מעט על חברות שהפסיקו או נכשלו ביישום התהליך. כיצד ניתן ליישם S&OP בצורה רציפה וממוחשבת.



מהו תהליך S&OP (Sales and operations planning)

תהליך S&OP - Sales and operations planning הינו תהליך ניהול שהומצא בשנת 1980 על ידי אוליבר וויט (Oliver Wight) ומטרתו היא ליצור תהליך מובנה המתאם את כל הפעילויות העסקיות של הארגון לצורך עמידה ביעדיו. התהליך מבוסס ניהול תחזית לפעילות העתידית של הארגון, בחינה ותאום כל הפעולות העסקיות של הארגון אל מול התחזית הצפויה וביניהם: תכנון המכירות, תכנון הייצור, תכנון המלאי, תוכנית התקציב, תוכנית פיתוח מוצרים חדשים, תוכנית השקעה באמצעים ועוד.

התהליך מיושם על ידי הקמת צוות S&OP המורכב מנציגים של כל הגופים בארגון. הצוות נפגש בכל תקופה (פגישות שבועיות, דו-שבועיות וחודשיות) והמתאם את פעולות הארגון.

תהליך יישום S&OP

תהליך יישום ה-S&OP מורכב מפעילויות חודשיות המכוונות לביצוע פעולות שיגרמו לארגון לעמוד בתוכנית העסקית השנתית שלו, התוכנית נקראת AOP (Annual Operations Plan) וכוללת את יעדי המכירות.

בכל חודש יתבצעו סידרת פעולות הכוללות תחזית המכירה Demand ואת תוכנית האספקה המותאמת של הארגון (ייצור / אספקה) Supply.

מטרת הצוות היא לתאם בין התחזית לאספקה ולעמידה ביעדים AOP.

ראה תרשים כללי של התהליך החודשי:



מהם האתגרים העומדים בתהליך יישום S&OP

תהליך ה-S&OP הוא תהליך הגיוני ואינטואיטיבי ונראה שהוא פשוט ליישום, אבל בפועל תהליך זה נתקל בלא מעט אתגרים שעל הארגון לחצות בהצלחה. ואילו יכולות הם דורשים מצוות היישום:

1. בניית שפה אחידה ומשותפת לכל הגופים בארגון

האתגר הראשון הנו לייצר שפה משותפת לכל הגופים בארגון. בדרך כלל גופים שונים בארגון מדברים במושגים שונים, לדוגמה: הכספים רואה את נתוני המכירות של החברה בערכים כספיים ומסווג אותם לפי מבנה התקציב שהוגדר, התפי" מתבונן על המכירות במונחים של כמויות לפי סוגי מוצרים, המכירות והשיווק רואים את המכירות על פי הלקוחות וערוצי ההפצה.

לכן אחד מהאתגרים החשובים ביותר בבניית תהליך ה-S&OP הוא "לייצר" שפה משותפת הברורה לכל הגורמים בארגון ולא פחות חשוב, ניתן להמיר את המושגים בין השפות השונות (כלומר ניתן להמיר כל נתון מכסף לכמות או לפלח על פי ערוצי הפצה וכו').

בתהליך יצירת השפה המשותפת אנו מגדירים "היררכיה" המסכמת את נתוני המכר של החברה בהתאם לרמות שהוגדרו. לדוגמה: היררכיה המורכבת לפי - סה"כ - מדינה - לקוח - משפחת מוצרים - מוצר.

בנוסף אנחנו נדרשים להגדיר את יחידות המידה (יחידות המרה) לנתוני ההיררכיה. לדוגמה: מחיר ב-\$, מחיר בש"ח, כמות, משטח, מכולה, וכו'.

במאמרים הקודמים הצגתי את החשיבות של ניהול היררכית הנתונים לצורך ניהול התחזית, כאן אנו רואים שישנה חשיבות נוספת למבנה ההיררכיה ויש צורך להתחשב גם בתחזית וגם בצורכי השפה המשותפת של הארגון.

2. ניהול תחזית

התחזית היא הכלי המרכזי בתהליך ה-S&OP. ללא ניהול תחזית טובה יכשל כל יישום ה-S&OP, כיוון שכל תכלית התהליך הוא לכוון את פעולות הארגון בהתאם לתחזית ומול מטרות הארגון.

התחזית והפער בין התחזית לתוכנית העסקית של הארגון, משמשת את צוות