

# ISCS מציעה חמש אסטרטגיות S&OP מובילות על מנת למקסם תוצאות

מאת: ירון נחמנה, יועץ שרשרת אספקה בכיר, ISCS - yaronn@iscs.co.il

קמעונאים, מפיצים ויצרנים במגוון תעשיות מדווחים על פגיעה מהמצב הכלכלי שמשפיע על רמת הצריכה של הלקוחות. המצב מחייב חברות לבחון מחדש ובאופן תדיר את השינויים בדפוס הביקוש ולהתאים את האסטרטגיות העסקיות שלהן בתחומי קיבולת הייצור, המשאבים, תוכניות השיווק והתקציב על מנת לוודא שההשקעה, המאמץ וערוצי ההפצה מתמקדים במוצרים שמניבים את הרווחים הגבוהים ביותר.

חברות מובילות שוק מזהות את התפקיד החדש של תהליכי S&OP, אשר יכולים לתרום לביצועי הארגון. במקום להסתכל בראייה טקטית של איזון הביקוש עם האספקה החברות נעזרות בתהליכים אלו על מנת **לעצב את הביקוש**: לקבל החלטות על השקת מוצרים חדשים, לבנות תוכניות שיווק ומכירות ותוכניות ייצור והקצאת משאבים התומכות ביעדים האסטרטגיים של הארגון.

ISCS ממליצה לנקוט בחמש אסטרטגיות מובילות מהתעשייה (best practice) אשר יכולות לעזור לחברות לפתח, ליישם ולמקסם את התועלת מגישה מתקדמת של S&OP.

- 1. מעבר מ S&OP טקטי ל S&OP אסטרטגי** – ראייה של תהליכי S&OP כאמצעי לאזן את הביקוש עם ההיצע בטווח הקצר הינה ראייה מגבילה. החברות המובילות בתעשייה נעזרות בתהליכי S&OP לניהול תהליכי תכנון אסטרטגיים של הארגון. בתהליכים אלו מתאימים את תוכניות האספקה ליעדים הפיננסיים, מבטלים את ה"איים הבודדים" שבמערכות המידע הפנימיות בארגון ומובילים את החברה לרמה גבוהה של תכנון (planning).  
פתרון המספק מידע ותהליכי עבודה התומכים בתהליכים המוכחים של S&OP יאפשרו לארגון לסנכרן את האספקה, הביקוש, תוכנית השיווק, תוכנית המכירות והיעדים הפיננסיים.  
לחברות שנעזרו בתהליכי S&OP לצורכי ניתוח טווחי זמן בינוניים וארוכים היתה השפעה אסטרטגית ברמת שקיפות ויכולת קבלת החלטות וכמו כן הן השיגו שיפורים משמעותיים בביצועים.
- 2. אינטגרציה חוצת ארגון של אנשים ותהליכים הינה מפתח להצלחה** – בסקר של תהליכים מובילים (best practices) שבוצע באפריל 2009, 89% מהמשיבים ציינו כי הם נעזרים בתהליכי S&OP על מנת לאזן בין אספקה לביקוש. 38% מהמשיבים ציינו כי גוף שרשרת האספקה בארגון מוביל את תהליכי ההטמעה של S&OP. פתרונות ותהליכי S&OP של הדור הבא מצמצמים את הפער בין הביקוש והאספקה של היצרנים בהיבטי תפעול, לוגיסטיקה, רכש וקבלני משנה אך גם מאפשרים לשלב ניתוחי רווחיות ומערבים גורמי הנהלה בכירים בקבלת החלטות אסטרטגיות. סינכרון של תוכניות לאורך ולרוחב הארגון מאפשר תהליך מיטבי של קבלת החלטות הקשורות להיבטי הביקוש מחד (מכירות, שיווק, יעדים פיננסיים) ולהיבטי האספקה מאידך (תוכניות תפעול והפצה) ולהחזר מהיר יותר של ההון.

3. **מינוף הכוח של פתרון S&OP אינטגרטיבי** – באופן מסורתי חברות נעזרו במגוון רחב של כלים לתמוך בתהליכי S&OP והשקיעו זמן רב בניהול כמות גדולה של מידע, שליפתו, עיבודו, טעינתו ושילובו עם נתונים ממערכות נוספות ושימוש בריבוי גליונות אקסל מבודדים. החסרונות במצב זה הינם ידועים: חשש מאובדן מידע, סכנה מידע לא מעודכן ו/או שגוי, הנחות חישוב לא עקביות, קושי בניהול מספר גבוה של גרסאות, קושי בעדכון שוטף של נתונים דינאמיים המשתנים מידי יום, תלות באדם בודד שיודע להפעיל את מערך האקסלים ולבסוף אובדן אמון של משתמשי הקצה באמיתות הנתונים.

פתרון אינטגרטיבי מובנה המבוסס על תהליכי best practice מאפשר להפחית משמעותית את הזמן והמשאבים הדרושים לאסוף, לעבד, לנתח ולהציג את הנתונים ויאפשר למתכננים בארגון לעסוק בפעילות אמיתית של ניתוח מצב קיים ובחינת חלופות. הדור הבא של פתרונות S&OP מספק כלים אפקטיביים לקבלת תמונת מצב עתידית, לזהות השפעות עסקיות ולקבל החלטות מבוססות מידע באופן מהיר.

4. **שילוב של מדדי בקרה מובילים (KPI) ותהליכי חיזוי ותכנון לטווח ארוך** – יישום תהליכי S&OP מאפשרים לנהל תהליך שיפור תמיד במדדי בקרה מובילים בארגון כולל שיפור ברמת השירות, צמצום רמות המלאי, סבבי המלאי, צמצום הוצאות התפעול, הרכש, הייצור וההובלה. פתרונות S&OP מתקדמים מאפשרים לבצע ניתוח ביקושים ואספקות במשאבים מוגבלים ולא מוגבלים על מנת לאפשר קבלת החלטות פרו-אקטיבית לטווח ארוך ובכך לתת מענה אופטמלי מידי לטווח הקצר כמו גם עיצוב הביקושים העתידיים על מנת לעמוד ביעדים העסקיים.

5. **עיצוב מבנה ארגוני תומך עם סמכות ואחריות מובנים למיקסום התועלות מ S&OP** – בסקר של JDA, 75% מהמשיבים ציינו את גורם ה"תרבות הארגונית" כמחסום העיקרי ליישום אפקטיבי של S&OP. במיוחד צוין מחסור בתמיכה של הנהלה בכירה כאשר רק 16% מהמנכ"לים מעורבים באופן שוטף בתהליכי S&OP. מרבית הארגונים ראו בתחזית הביקוש ובתוכנית הייצור כפלט העיקרי של התהליך ופעמים רבות לא הוגדרו סמכות ואחריות ברורים. תהליכי S&OP מאפשרים לסנכרן תוכניות של פונקציות שונות בארגון כך שיתמכו באסטרטגיה של החברה. אינטגרציה בין הפונקציות השונות בארגון מגדילה משמעותית את השקיפות ומשפרת את התקשורת בתוך הארגון תוך הדגשת קשר ישיר בין החלטות ההנהלה והשפעתם על המחלקות ועל התוצאות. התהליך צריך להיות מובל ע"י הנהלה בכירה ברמה חודשית, וקבלת החלטות צריכה להיות מבוססת על צפי הביצועים על פני ציר הזמן.

חברות שצופות קדימה מיישמות תהליכי S&OP וטכנולוגיה תומכת על מנת לסנכרן את האספקה, הביקוש והביצועים מתוך מטרה למקסם את התוצאות הפיננסיות של הארגון. אינטגרציה של תהליכי S&OP ישימה לכל החברות ללא קשר לגודלן או לתעשייה בה הן פועלות ומהלך היישום יכול להיות בשלבים ע"פ אילוצי הזמן והמשאבים. יישום האסטרטגיות הנכונות יכול להוביל להחזר מהיר ודרמטי של ההשקעה ע"י צמצום רמות המלאי, הקטנת אירועי חוסר, הקטנת ההוצאות והגדלת המכירות. חברות שמצליחות לתכנן מעבר לטווח הזמן הקרוב, ימצאו עצמן מוכנות להתמודד ולהתחרות בשוק התנודתי והלא צפוי כשבאמתחתן יתרון תחרותי מובהק.