

# תכנון המכירות והתפעול בארגון – Sales&Operation Planning – צעד אחר צעד

## פרק 2

\*מירב גרוסמן

בעידן כזה של תחרות גלובלית, כולנו רוצים לייצר מוצר איכותי בזמן בעלויות תחרותיות ולא פחות חשוב לספק חווית לקוח יוצאת דופן. ניהול תקין של שרשרת האספקה כיום הוא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על חווית הלקוח שלנו. על מנת להבטיח שירות מעולה ללקוח – ניהול האספקות חייב להיות מכוון ומתוכנן בצורה מדויקת, כך שכל שלב מקבלת הזמנת הלקוח, דרך הייצור ועד האספקה מבוצע בצורה טובה. התהליך חוצה חברה ומשלב למעשה את כל הפונקציות בארגון ולכן חייב שיתוף פעולה מובנה בו.

מאמר זה יסקור שוב את יתרונות מתודת S&OP, יסביר בפשטות את השלבים השונים בה ומשמעותם, את המדדים שמקובל להגדיר במסגרתה וכן לסיים- סקירה תמציתית של פתרונות תוכנה ייעודיים בתחום.

מה המטרה של S&OP? לתאם בין הפונקציות השונות בארגון, להגביר את השקיפות, לאזן את האספקות עם הביקושים ולהגיע ליעדי הרווחיות שהוגדרו.  
S&OP בדרך כלל מבוצע במחזור חודשי והוא מבוסס בד"כ על ה Annual Operations Plan – AOP שמשמשת כתוכנית היעדים השנתית בהיבט של מכירות ואספקות.

הנה כמה יתרונות שמביא עימו תהליך זה:

- מחייב שיתוף חוצה ארגון ליצירת תחזיות מפורטות למכירות החזויות.
- שקיפות מוגברת בין המחלקות השונות.
- קבלת החלטות מושכלת לגבי הביקוש והאספקה ברמת המוצר.
- ניהול מלאי משופר.
- תחזית מכירות ותקציב חברה משופרים.
- בהירות והבנה מעמיקה לגבי מחזור חיי המוצר וניהולו.
- תהליכים מתואמים שמשפרים את הביצועים בכל מחלקות הארגון.

## שלבים בתהליך S&OP:

1. תחזית מכירות
2. תכנון ביקושים
3. תכנון אספקות
4. פגישת תכלול והסכמה S&OP – צוות תפעולי
5. סקירת S&OP להנהלת החברה
6. יישום ובקרה

תהליך ה-S&OP כולל חיזוי מכירות, תכנון ביקושים ואספקות וסקירה להנהלה. המטרה היא לסנכרן בין תוכניות המכירות והתוכניות התפעוליות כך שכולם פועלים למען אותם יעדים.

## 1. תחזית מכירות

בשלב הזה בתהליך, נאסף מידע לגבי מכירות היסטוריות ונבנות תחזיות למכירות העתידיות. חשוב להתחשב בגורמים פנימיים וחיצוניים שיכולים להשפיע על המכירות כגון גורמי תעשייה, הלקוחות, תחרות. יש לזהות מגמות מתוך הנתונים ולנתח את הגורמים להם והשפעתן. שלב זה מובל בדרך כלל ע"י הגוף העסקי בחברה. נהוג לקרוא לשלב זה Unconstrained Sales Plan. זוהי תחזית המכירות כפי שהגוף העסקי תופס אותה ללא אילוצי אספקות ידועים. חשוב לשלב פה גם את גופי השיווק והפיתוח על מנת לכלול בתחזית השקת מוצרים חדשים.

## 2. תכנון ביקושים

השלב הבא כבר מתבצע ע"י יחידת התכנון, "מתכנן הביקושים". תכנון ביקושים בא לידי ביטוי מהותי כאשר ישנם מספר מקורות אספקה, מספר שווקים גיאוגרפיים לשלב וכאשר נדרש שיתוף בין הפונקציות השונות. מתבצע ניתוח תחזיות המכירות ומתבצעות התאמות בהתאם למלאים ולמדיניות השירות ללקוחות המבוססות על הביקושים למוצר ולמקורות הביקוש. הביקושים יכולים להימדד במחזור מכירות כספי או ביחידות מוצר – מומלץ לכלול את שניהם. בסיום שלב זה נערך דיון על מנת להגיע להסכמות מול הגוף העסקי.

## 3. תכנון אספקות

בשלב תכנון האספקות, נציגים ממחלקות הכספים, התפעול והרכש עוסקים בהערכת הקיבולות. הם יקבעו האם ישנם אילוצים מבחינת עובדים, מכונות או אספקת חמרי גלם. תכנון האספקות יתחשב בכל אחד מאילוצי הקיבולת הללו.

## 4. פגישת תכלול והסכמה S&OP – צוות תפעולי

בישיבה זו מוצגים הפערים בין תכנון הביקושים לאספקות ומגיעים להחלטות משותפות לגבי הקצאת המשאבים הדרושים ופתרון פערי האספקה. בישיבה זו גם מנותחות ההשלכות הפיננסיות של הפערים. משתתפים נציגי כל היחידות בארגון.

## 5. סקירת S&OP להנהלה

בסקירה זו מוצגות התחזיות, האילוצים והמלצות הצוות מהשלב הקודם. בסוף הישיבה התוכנית מאושרת ליישום. כמו כן בישיבה זו מנוטרים KPI שהוגדרו ברמת ההנהלה וכן נידונות מגמות אסטרטגיות שעולות מתמונת המצב כגון צורך בגיוס, עליה ברכש ח"ג בתחומים מסוימים, צורך בהשקעות וכמובן הפוך במקרה של ירידה, זאת לצורך המשך הדיונים בהנהלת החברה.

## 6. יישום ובקרה

לאחר אישורה של התוכנית היא מיושמת הן בתפעול והן במכירות. התהליך צריך להיות מבוצע באופן שוטף, בדרך כלל במעגל חודשי להבטחת הצלחתו.

## **S&OP מדדי**

המדדים המקובלים על מנת להעריך את טיב תהליך ה S&OP בארגון מחולקים לשתי קבוצות עיקריות:

מדדי תכנון ביקושים ואספקת שמטרתם לקבוע האם תחזיות המכירות מדויקות והאם האספקות תואמות את הביקושים:

- תחזית ביקושים לעומת ביקושים בפועל (הזמנות)

- תחזית ייצור לעומת ייצור בפועל
- סבבי מלאי
- ניצולת קיבולת מכונות וציוד
- אספקה במועד

מדדים פיננסיים אשר מטרתם להמחיש את ביצועי הארגון מבחינה פיננסית:

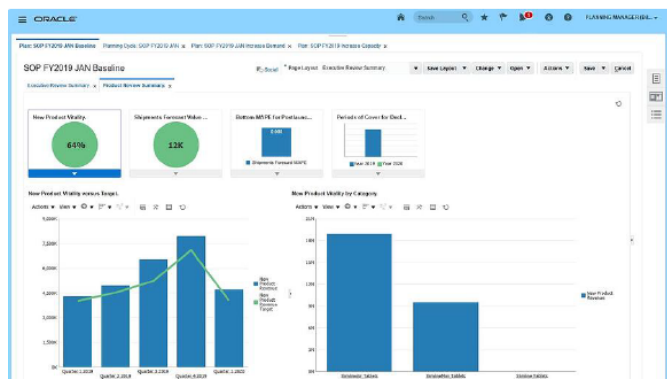
- סה"כ מכירות לתקופה (חודש / רבעון / שנה)
- סה"כ מכירות לעומת תחזית מכירות
- רווח גולמי
- הון חוזר בפועל לעומת תכנון

## פתרונות תוכנה לניהול S&OP

חשוב להדגיש!!! המהות של S&P הינו תהליך עסקי ניהולי והוא לא מחייב יישום תוכנה ייעודית. אפשר בהחלט ליישם את התהליך בתחילתו באמצעות גיליונות אלקטרוניים המבוססים על נתוני המערכת הארגונית (ERP), יחד עם זאת ישנן בהחלט תוכנות מתקדמות לניהול התהליך שחשובות מאד ליישום ככל שהחברה מורכבת יותר עם מספר רב של יחידות עסקיות ואתרים גלובליים.

חבילות התוכנה הייעודיות לניהול תהליך ה S&OP כוללות תחזית מעודכנת המובילה לתוכנית מכירות, תוכנית ייצור, תוכנית מלאים והצטיידות, תוכנית אספקות ללקוחות, תוכנית לפיתוח מוצרים חדשים המתמקדת בהיבט האספקות, תוכנית לניהול יוזמות אסטרטגיות המשפיעות על תוכניות האספקות והמכירות והתוצאה תוכנית פיננסית.

אחת החבילות המובילות בתחום הינה Oracle S&OP Cloud , הינה מודול בחבילת ה ERP מבית Oracle אולם יכולה להיות מוטמעת ככלי עצמאי המתמשק למערכת ה ERP הקיימת בארגון. גם SAP השיקה מודול שנקרא SAP Integrated Business Planning.



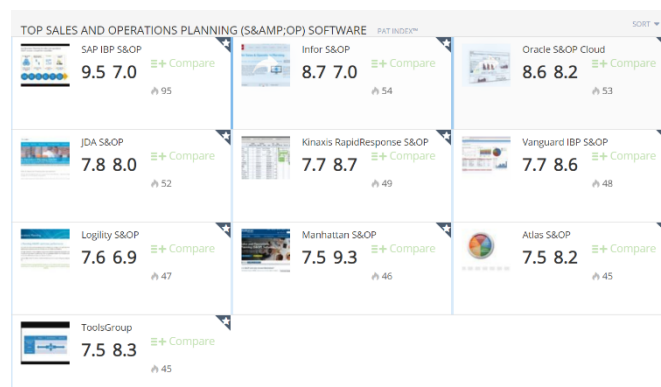
הפונקציות העיקריות הנתמכות בחבילות אלה:

- תבניות ניתנות לקונפיגורציה להגדרת תהליך העבודה
- תהליכי Best Practices ביישום S&OP
- אנליטיקה ו- BI
- ניהול ע"י חריגים

- תצוגות "מפל מים" להשוואה בין חלופות
- תחזית קונצנזוס , כתוצאה של כל המקורות ושמסקפת את קבלת ההחלטות בתהליך
- הערות שמשמשות את צוות התכנון לצורך תיעוד
- רשת חברתית שיתופית בין היחידות השונות בארגון
- סימולציות זריזות לתרחישי אספקה
- תכנון קיבולות ברמות שונות שמאפשר גם אגריגציה על פני קווים ויחידות שונות
- ניתוח השוואתי בין חלופות
- כלי לבקרה שוטפת על ביצוע מול התכנון
- שילוב מובנה של מודול תכנון הייצור (בחבילת Oracle)
- אינטגרציה לתהליכי ניהול שרשרת האספקה

ישנם עוד כלים מובילים בעולם לניהול התהליך, בדרך כלל מדובר במערכות המיועדות לארגונים גלובליים גדולים וההשקעה בהן היא משמעותית. כאמור בהחלט ניתן לנהל את התהליך גם בכלים פשוטים יותר ככל שהחברה פחות מורכבת.

ע"פ PAT Index זוהי מפת עשרת החבילות המובילות בעולם בתחום ה S&OP:



לסיכום, S&OP הינו תהליך מרכזי ואסטרטגי שנכון ליישם בכל חברה על מנת לשפר את העמידה ביעדים הכספיים והאסטרטגיים שהחברה הציבה לעצמה ולהבטיח שביעות רצון לקוח משופרת בד בבד.



- מירב גרוסמן - [merav.grossman@gmail.com](mailto:merav.grossman@gmail.com)  
 מירב גרוסמן, מנטורית, מובילת פרויקטי יעוץ אסטרטגיים, בעלת ניסיון עשיר בהקמה וניהול של מערכי שרשרת אספקה – תכנון ביקושים ייצור ואספקות, רכש אסטרטגי, לוגיסטיקה גלובלית, טכנולוגיות מידע.