

# S&OP - מה זה בכלל ולמה חשוב למובילי שרשרת האספקה לאמץ את התהליך לליבם

★ מירב גרוסמן

S&OP או בשמו המלא Sales & Operation Planning, הינו תהליך עסקי המאפשר יישור קו אסטרטגי בין הגורמים השונים בשרשרת האספקה הלקוחות ועד לספקים תוך שילוב כלל הגורמים בארגון. ע"י כך משפר את האפקטיביות של תהליכי המכירה וההצטיידות. מרגע קבלת ההזמנות ועד למימוש המכירה והאספקה ללקוחות במועד הרצוי.

בחברות אירופאיות ואמריקאיות משקיעים המון בהטמעה ובייצוב של תוכניות כאלה, פשוט מאד – כי זה משפר להן את הביצועים. בישראל הרבה הרבה פחות עדיין.

כאשר תהליך מעין זה לא מתקיים באופן סדור בחברה – נוצר "כאוס". שמשמעותה "תהום".

וְהָאֲרֶץ הִיְתָה תְהוֹ וְנָהוּ וְחָשֶׁךְ עַל־פְּנֵי תְהוֹם וְרוּחַ אֱלֹהִים מְרַחֶפֶת עַל־פְּנֵי הַמַּיִם בְּרֵאשִׁית פְּרֵק א' פס' ב בלשון ימינו הביטוי "תהו ובהו" מציין ערבוביה, חוסר-סדר מוחלט.

כאשר הכאוס שולט בתפעול השוטף של החברה, קודם כל נגרם לחץ מיותר שמוביל לשחיקה של העובדים. יתרה מכך, התנהלות כזו בדרך כלל הרסני לשורה התחתונה של החברה שלך. אנחנו קוראים לזה הרבה פעמים "כיבו שריפות". או "מי שצועק יותר מקבל יותר" זה נכון לצערנו פעמים רבות מול הלקוחות, בוודאי מול הלקוחות הפנימיים בשרשרת, מול הספקים. יצא לי כבר לחוות את זה ביותר מחברה אחת או שתיים.

אחד המודלים מרכזיים שיכול להביא פתרון לכאוס העסקי התמידי הינו מודל ה- Sales and Operations Planning (S&OP) – פותח במיוחד על מנת לסייע לחברות לנוע מקבלת החלטות עסקיות תגובתיות, ריאקטיביות, לתוכנית מובנית, מדידה שמנצלת את ההזדמנויות וממזערת את החסמים לצמיחה עתידית.

S&OP, איננה מתודולוגיה חדשה ומוכרת למעשה כבר כשני עשורים. יחד עם זאת, במיוחד בתקופה הנוכחית, היא יכולה לשמש כמתודולוגיה פרקטית שמשמשת לנווט נתיב אסטרטגי בעולם הגלובלי והבלתי ניתן לחיזוי בו אנו פועלים. כאשר המסחר נעשה תלוי יותר ותלוי במידע, ניתוח נתונים ואנליטיקה, AI – אינטליגנציה מלאכותית, טכנולוגיה דיגיטלית, תוכנית S&OP מתוכננת היטב מסייעת לארגון מחד לזהות ולמפות אסטרטגיה עסקית מכוונת יעדים ומאידך לממש את האסטרטגיה הזו באמצעות חיזוי עקבי ומעגלי דיווח שקופים.

## סערה של ארועים משבשים גורמת הפרעה לתעשיות רבות בשנים האחרונות

גלובליזציה מואצת, התפרצות של סטארט-אפים דיגיטליים, חדשנות יצירתית במוצרים והתפתחות ה- e-commerce - גורמות לחוסר וודאות בהרבה תעשיות בשנים האחרונות. מגיפת הקורונה שפרצה לחיינו בתחילת שנת 2020 זעזעה לחלוטין את השווקים בצד הביקושים ובצד האספקות גם יחד. מחד, בצד הביקושים בבת אחת נעלמו ביקושים למוצרים ושירותים מסוימים, אי לכך כל התחזיות שהתבססו על השנים הקודמות לא התממשו. מאידך נוצרו ביקושים מפתיעים בהמון תחומים אחרים כגון מזון, תרופות, מכשור רפואי, ציוד ספורט ביתי ורבים אחרים.

תוצאת ההפרעות הללו יחד עם התחרות הגואה עלולה להמיט כאוס על החברה וחוסר יכולת להגיב בזמן ולנצל את ההזדמנויות.

כמנכ"ל, אתה מעוניין שהחברה שלך תגיב בצורה נכונה לכל ההשלכות השליליות הללו, אי לכך בניית תוכנית S&OP יכולה לסייע רבות בהגנה על נתח השוק של החברה ולקדם את השגת היעדים האסטרטגיים ע"י שיתוף של מטרה משותפת לרוחב הארגון.

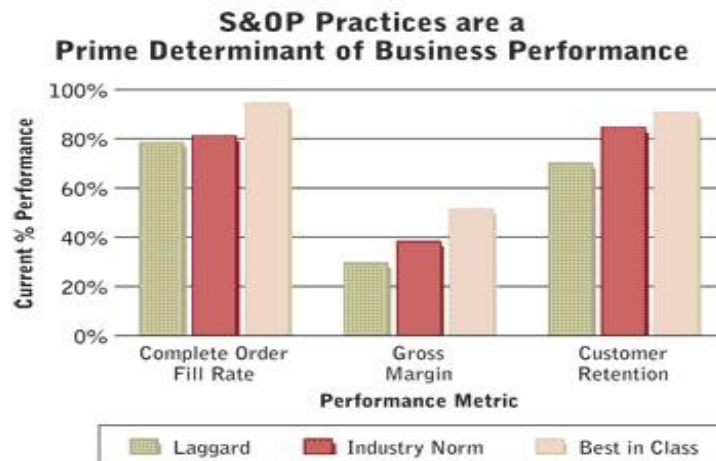
אז מה זה בעצם תהליך S&OP?

תהליך ה – Sales&Operation Planning הוא אוסף תהליכי קבלת החלטות המתבצעים בארגון תוך תיאום הפעילויות בין גופי התפעול לגופי השיווק והמכירות שמטרתם לאזן בין תחזיות הביקוש, לבין אילוצי היצור והאספקה. זאת על מנת לעמוד בצורה מיטבית בדרישות השוק באופן המאפשר רווחיות מקסימאלית לארגון ולספק נראות של הביקושים מהלקוחות ומהשוק, תוכניות היצור למפעלים והאספקות מהנדרשות מהספקים. בשנים האחרונות המתודולוגיה הורחבה ונקראת IBP – Integrated Business Planning ששמה דגש גדול על שילוב הגורמים הפיננסיים בתהליך וכן תחומי הפיתוח וההנדסה.

רבים טועים – תוכנית S&OP איננה מבוססת ביסודה על הטמעת מערכת מידע חדשה בארגון - טכנולוגיות בלבד כגון מערכות ERP ותוכנות לניהול שרשרת האספקה אינן עומדות בהבטחות המוצהרות וללא הטמעת תהליכי עבודה ותיאום והכשרת כח אדם מתאים לא יספקו את הצרכים.

הצורך בתהליך זה גבר בשנים האחרונות בשל מספר סיבות עיקריות:

- העלייה בדרישת הלקוחות בכל המגזרים לזמני תגובה קצרים יותר ודרישה גוברת למוצרי המותאמים לצרכי- > הדרישה לדיוק מחד ולגמישות - "אג'ילות"
- קושי לייצר תוכנית אסטרטגית אמינה וברת תוקף למכירות, ייצור, רכש ומלאי ולקשרה לפעילות התפעולית היום יומית.
- מציאות שבה הסיכונים והעלויות הכרוכים בקבלת החלטות שגויות גבוהים יותר מבעבר.
- הצורך בבסיס ערכים אחיד ומוסכם לניהול הארגון מתגבר בארגונים גלובאליים
- אי עמידה בצרכים מביאה לפגיעה בביצועים. רמת השרות ללקוחות נמוכה יותר, הרכש והייצור אינם מספקים ורמות המלאי אינם תואמות. בסקר שנערך בקרב 800 חברות, נמצא ששלושת הלחצים העיקריים לצורך בשינוי במערך שרשרת האספקה כוללים:
  - שמירה והורדת עלויות (66% מהחברות)
  - עליה בדרישה לרמת שרות (49% מהחברות)
  - הצורך לשפר ולקצר את תהליך השקת מוצר חדש (44% מהחברות)



## אבחון מודל הבשלות והגדרת המטרה העיקרית לתהליך

לפני שנים רבות, גרטנר פרסמו מודל בשלות S&OP, מבוסס על ארבעה שלבים שמאפשר להעריך היכן הארגון שלך נמצא על הספקטרום.

## The Four Levels of S&OP Maturity



כצעד ראשון, חשוב מאד שתגדיר ותזהה את המטרות האסטרטגיות של החברה והיעדים הפיננסיים שלה. אחד היתרונות ביישום תהליך זה הינו שיתוף מובנה של כלל הגורמים בארגון בהכרת היעדים שנקבעו.

חשוב גם למקד ולהגדיר מהו היעד המרכזי שמעוניינים להשיג באמצעות התהליך החדש?

שיפור המחזור? הרווחיות? שיפור רמות המלאי וע"י כך את התזרים? צמצום הוצאות לאורך השרשרת? שיפור השירות ללקוחות? שיפור התקשורת בין יחידות המכירות ליחידות התפעוליות? הגברת השקיפות ושיתוף הפעולה ביחידות השונות בחברה? תדגישו מה המניע העיקרי אותו רוצים להשיג. אין ספק שלהטמעת תהליך מוצלחת תהיה השלכה והשפעה חיובית על כל אחד מהנושאים הללו.

לדוגמא בחברה בתחום חמרי גלם לתעשיית הבנייה המטרה העיקרית היתה לייצר אופטימיזציה של המלאי, למזער מלאים איטיים תוך מקסום המכירות. בחברה אחרת בתחום המכור הרפואי המטרה בשנה הראשונה היתה שיפור השירות ללקוחות וקיצור לוחות זמנים ומשהושג יעד זה הוגדר יעד של הפחתה ואופטימיזציה של המלאי לשיפור ההון החוזר בחברה.

### היה מודע לבורות מסוכנים במהלך הדרך - כיצד תעקוף את המכשולים האלה?

אני ממליצה למנהלים הבכירים בארגון לקחת לעצמם זמן לחקור קצת את עולם ה S&OP, לרכוש הבנה בסיסית של התהליכים. מומלץ לקבל תמיכה מבית וכן סיוע מקצועי ליישום התהליך בחברה.

יישום תהליך S&OP מבוסס על "ניהול שינוי". חשוב להבין, ניהול שינוי התנהגויות והרגלים של שנים ארוכות קשה יותר מהגדרת התהליך החדש עצמו. תהליך זה חובק בתוכו קשיים עצומים ולכן מומלץ בדרך כלל שילוה ע"י גורמים מנוסים.

השינוי המהותי שמחולל יישום של תהליך S&OP בחברה הינו ללמוד לעבוד בשיתוף פעולה ולא בסילואים יחידניים כמו שרבות מהחברות מתנהלות. שינוי התנהגותי זה הוא גם האתגר הגדול והמכשול העיקרי ביישום.

כמה היינו רוצים תמיד להיות מוקפים בצוות שכולו נלהב ותומך אולם לצערנו במקרים רבים נתאכזב. ישנם אנשים שפשוט מתנגדים סדרתיים לשינוי. חשוב לקבל את העובדה שחלק מהצוות יתמוך מיד איך שמשיקים את התהליך אבל יש כאלה שיביעו אנטגוניזם, ירגישו מאוימים, יערימו קשיים בכל הזדמנות. עבודה עם הפרסונות האלה ע"י הדרכה ואימון ושיתופם בצורה פעילה באפיון התהליך תסייע להתמודד עם ההתנגדויות הללו ולמזער את ההשלכות.

## האבחון הנדרש לקראת יישום התהליך דומה במקצת לתהליך אבחון רפואי

ישנה הזדמנות גדולה בהובלת S&OP. מהר מאוד היא מאפשרת להנהלה להבין את הדקויות ההתנהגותיות ואת העוצמות האישיות של כל אחד מחברי הצוות, של מחלקות שונות, הכלים שעומדים לרשותנו בכל מחלקה ואלה שחסרי וכך ניתן למנף את היכולות והמשאבים האלה לטובת הצלחת התהליך. אני מוצאת הקבלה מסוימת באבחון שנעשה במסגרת תהליך ה S&OP לתהליך אבחון רפואי, נשאלות הרבה שאלות "מקיפות" ולא רק על הסימפטומים הברורים. לומדים את כל השלבים בשרשרת הערך של החברה כדי למפות את הצרכים, הכשלים וההזדמנויות בכל תחום. תוכנית S&OP מאפשרת הזדמנות אידיאלית לשיקוף עצמי. תוך כדי התהליך אתה לומד להכיר מה באמת קורה בארגון שלך, דבר שמשמש גם לטובת הובלת השינוי הנדרש בתחום זה ואולי גם בתחומים אחרים.

## הפוך את המסע לחלק חשוב מההישגים בתהליך

חשוב לזכור, המסע לתהליך S&OP בוגר הינו מסע ארוך, לא מגיעים לכל היעדים בין לילה. חשוב להגדיר ולתאם יעדים ומדדים ולדאוג לכלים למדוד את ההתקדמות בצורה נכונה. מבכל הנעת שינוי, יש לפתח מטרות ברורות השגה בצורה אינקרמנטלית, מכיוון שב S&OP כמו בחיים ממש, אלוהים נמצא בפרטים הקטנים. בשל אופיו המעמיק של התהליך, אם מנוהל נכון משיגים הרבה "ניצחונות קטנים" במהלך המסע.

תוכנית S&OP מגדירה שגרת פעילות שבועית, חודשית, רבעונית ושנתית. שמירה על העקביות והמשמעת ביישום שגרת תהליך ה- S&OP חודש אחרי חודש אחרי חודש היא קריטית להצלחה. מרגישים את ההתקדמות, השיתוף והפתיחות מחודש לחודש.

כמו בכל תהליך אסטרטגי, ההנהלה הבכירה צריכה להיות מחויבת ומעורבת בתהליך ולתמוך בו. אחרת הוא נידון לכישלון.

## מחברים את החלקים לשלם

בחברה גלובלית רב לאומית מומלץ לחתור לטובת תהליך אחיד ויחיד בסופו של דבר. כמובן שכדאי להתחיל כפילוט באזור גאוגרפי מסוים. לא ניתן יהיה להגדיר תהליך משותף אם בכל מחוז גיאוגרפי או קו מוצרים תוגדר דרך אחרת לעשות את הדברים. יחד עם זאת, צריך להיות מודעים לכך זה נכון שישנן דרישות ייחודיות באזורים מסוימים או בחלקים מסוימים של הארגון שידרוש התאמות מסוימות בתהליך. בדרך כלל השונות מהווה פחות מ 20% מכלל הדרישות ויש הרבה יותר מהמשותף. ברגע שהגדרנו תהליך לקבוצה אחת, חשוב ללמוד את הלקחים העיקריים, התוצאות החיוביות המהירות שהושגו, לשנות ולהתאים מה שצריך ואז לשכפל את התהליך באזורים נוספים בעולם ובקווי מוצרים שונים.

## לסיכום

התנעת תוכנית S&OP דורשת חשיבה ותכנון מסודרים, בדומה לתכנון נקודות דרך במסע ארוך. ההוצאה לפועל של התוכנית היא בהרבה מובנים השלב הקל יותר בפרויקט.

בימים אלה של התארגנות מחדש לעולם של "אחרי הקורונה" Post Covid ולקראת בניית תוכניות העבודה (AOP) של 2021 ממליצה בחום ללמוד יותר על אפשרות זו ולפעול כדי לקדם אותה בארגון.

★ 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.

