



"יישום תהליך S&OP כמנוף לשיפור ביצועים"



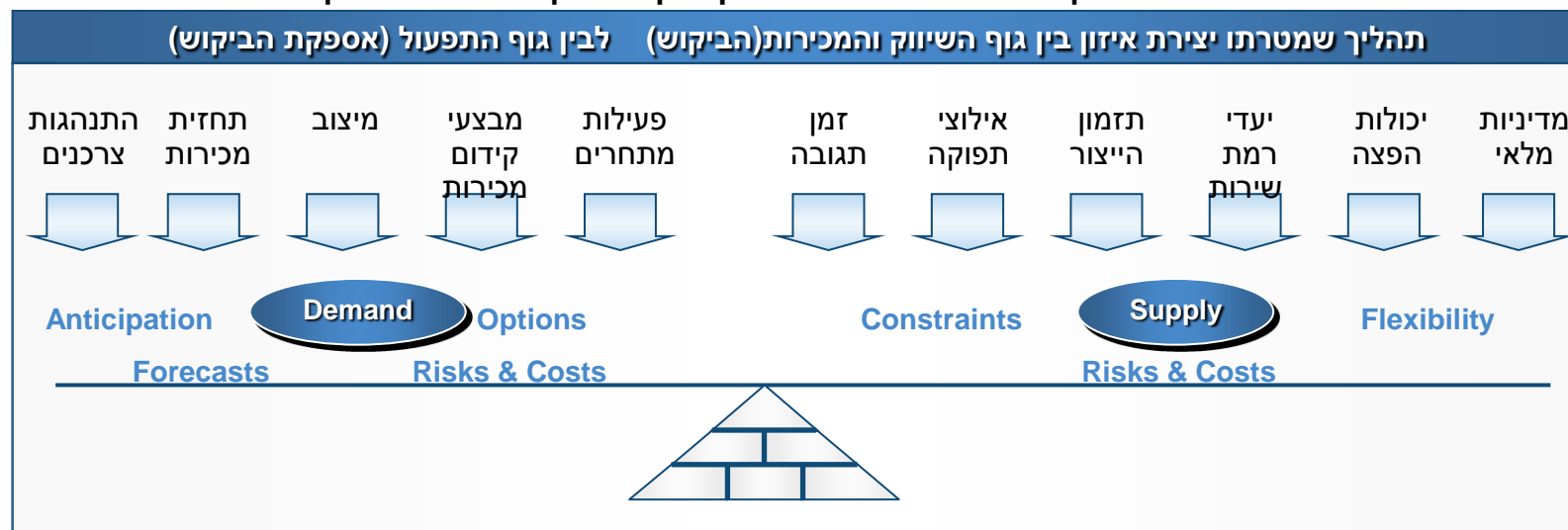
"מפגש בוקר" – חברת Tefen

1. רקע

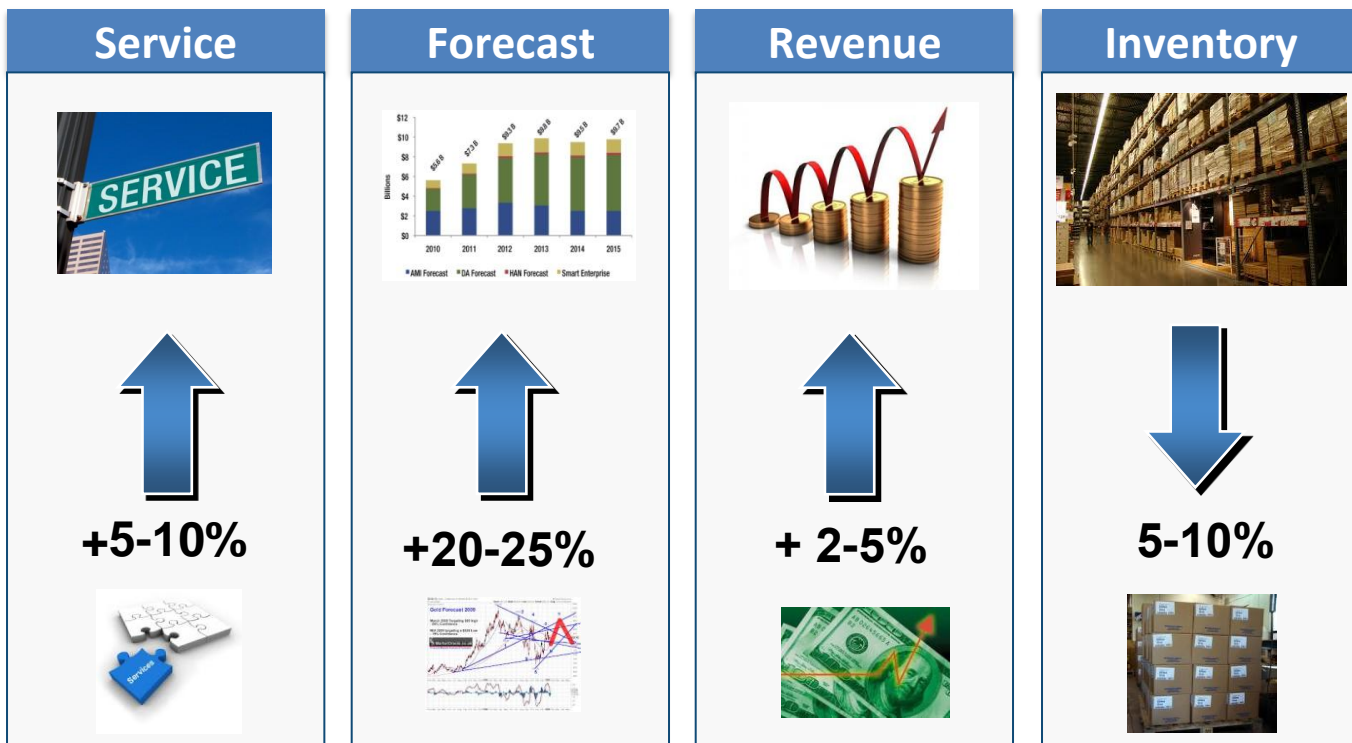
2. מודל הבשלות

3. סיכום ודיון פתוח

- תהליך עסקי משולב שפותח ע"י אוליבר וויט בשנת 1980 במטרה להביא את הנהלת הארגון למיקוד וסינכרון של הפונקציות השונות על מנת להביא לשיפור בביצועיים עסקיים
- בתחילה התהליך התמקד בהיבטים התפעוליים של קיום ישיבה עם הגורמים המעורבים בתפעול ובמכירות אחת לתקופה במטרה לסנכרן בין הביקושים לאספקות



- במהלך השנים התהליך התפתח לתהליך שנקרא **Integrated Business Planning (IBP)** כאשר השינוי המרכזי הוא מעבר משיח תפעולי ויצירת סינכרון בין הגורמים לשיח פיננסי בראיה רחבה יותר וכבסיס לקבלת החלטות עסקיות ואסטרטגיות

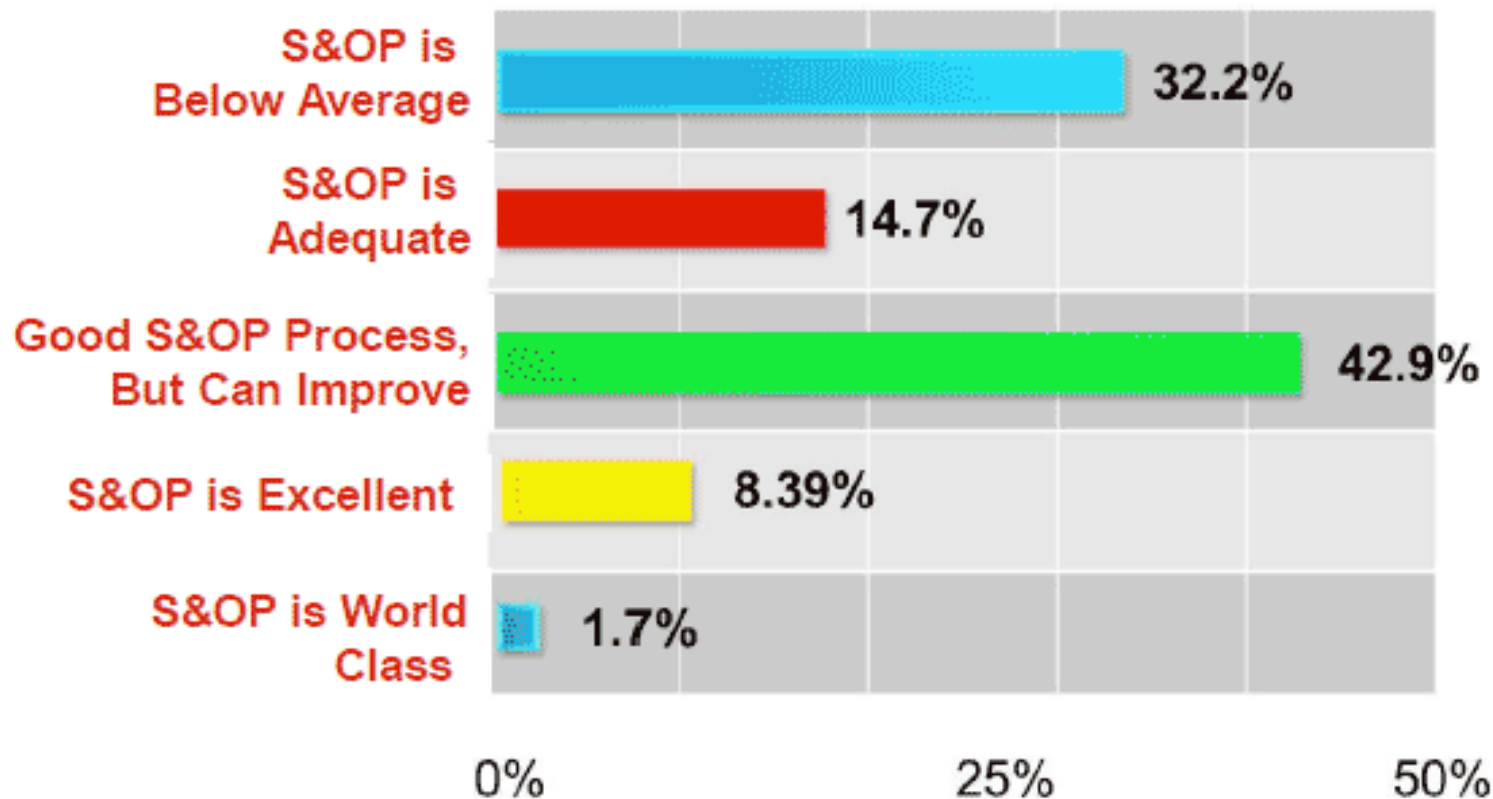


מחקרים שנעשו בקרב ארגונים הראו כי ניתן לכמת את התועלות בהטמעת תהליך S&OP. הטמעה מוצלחת מביאה לשיפור בביצועים התפעוליים והעסקיים



דעות אלו נובעות בעיקר מהעובדה כי ארגונים אינם מצליחים ליישם את התהליך באופן מלא ונעצרים בשלב של ההיבט התפעולי

How Would You Rate Your Current S&OP Performance?

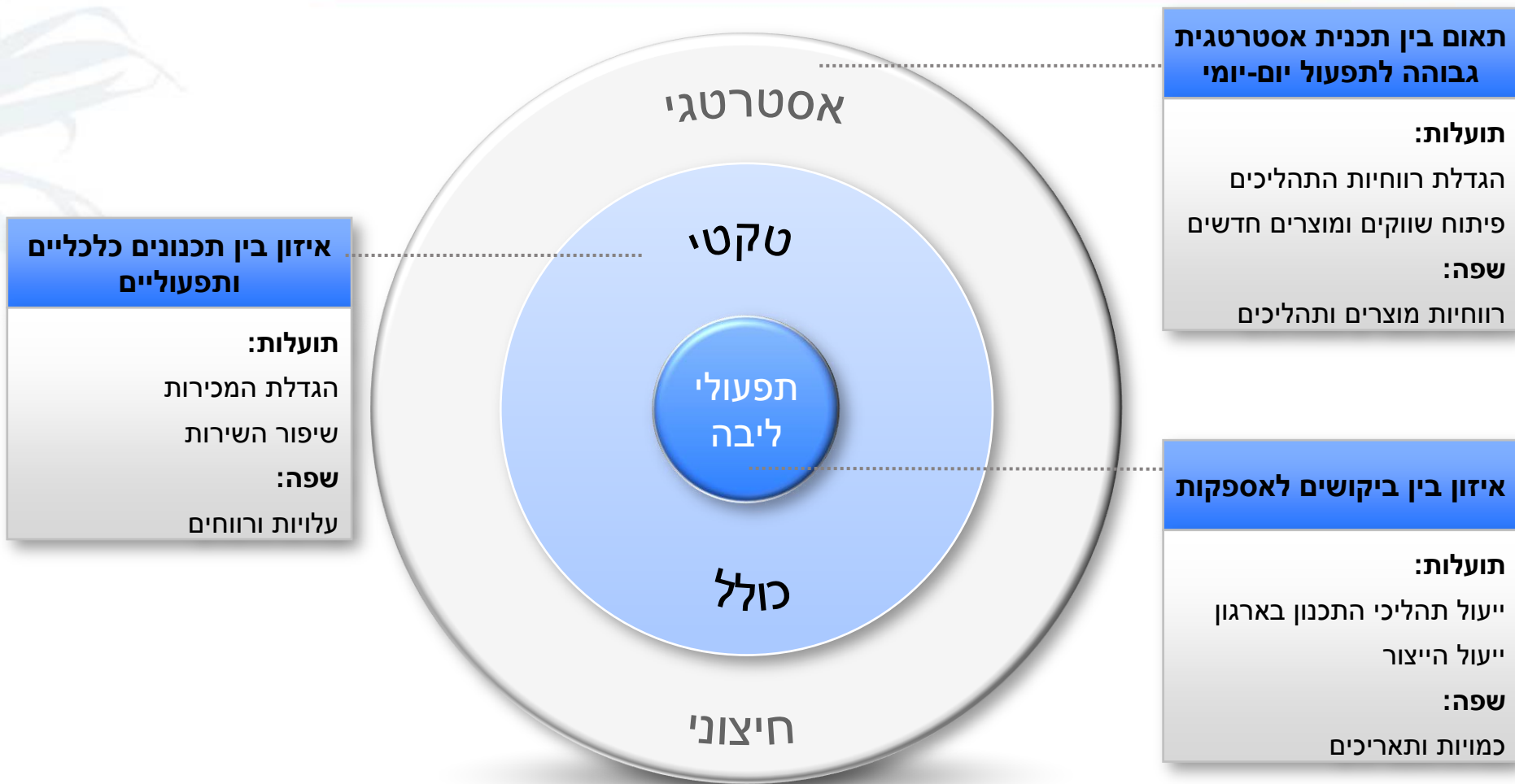


נסו לחשוב איך הייתם מדרגים את הארגון שלכם

1. רקע

2. מודל הבשלות

3. סיכום ודיון פתוח



67% *מהארגונים המטמיעים תהליך S&OP לא מצליחים להתעלות מעבר לרמה התפעולית

תכנון קיבולות
בייצור

בחינת מענה של
ח"ג וחומרי
אריזה

ניתוח נתונים
הסטורים
לבחינת
מגמות

קבלת תחזיות
מהמכירות

עמידה בזמני
אספקה

התארגנות מבחינת
שטחי אחסון
והמכלות

צמצום שינויים
בקו

שימוש באקסל
ככלי מרכזי בתכנון



פעולות אלו חשובות ובהכרח יביאו לשיפור בביצועיים העסקיים אך הן מהוות רק את השלב הראשון בהטמעה של תהליך מלא

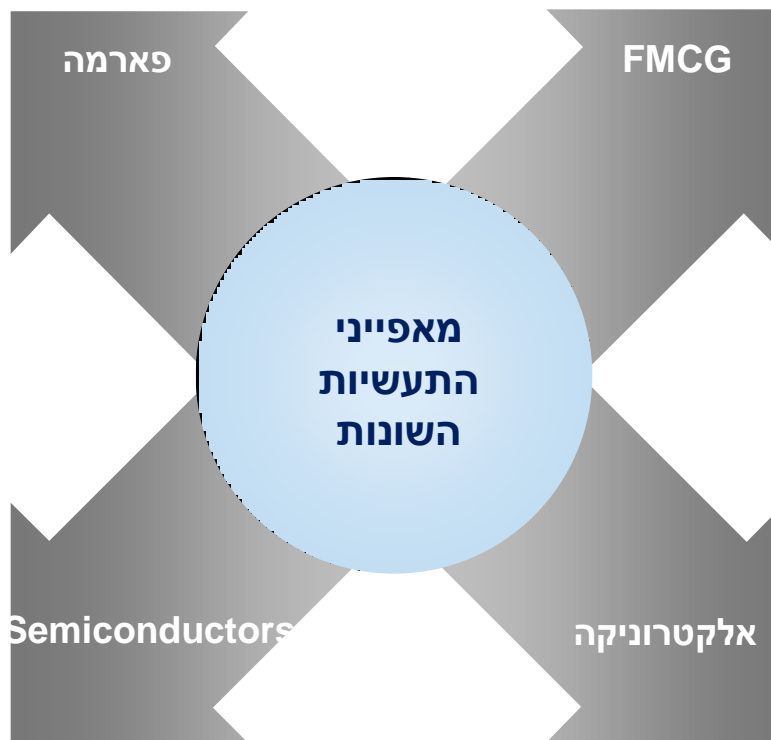
מודל הבשלות מציג את המשמעויות במעבר מהשלב הבסיסי לשלבים הבאים



קריטריון	S&OP תפעולי	S&OP טקטי	S&OP אסטרטגי
Process owner	Planning	Supply chain manager	Business manager
מחויבות המחלקות	נדרשת התערבות הנהלה ליצירת שיתוף פעולה	חלק מן המחלקות פועלות מתוך זיהוי האינטרס שלהם	כל המחלקות משתפות פעולה בצורה מלאה
ממשקים ארגוניים	לוגיסטיקה, ייצור, רכש, מכירות	+ כספים, מו"פ, טכנולוגיה	+ לקוחות, וספקים
אופק התכנון (חודשים)	עד 6	6-12	12-24
תמיכת מערכות מידע	ניתוחי EXCEL פשוטים	תוכנה ייעודית לתכנון \ תחזית	S&OP high end מודל ייעודי ב ERP
רמת הדיון	איכות חיזוי תכנון מול ביצוע	Service level Conversion cost	ROI Cash to cash cycle
שקיפות המידע	לפחות חלק מהמידע מועבר במשיכה	מרבית המידע מועבר במשיכה	כל המידע נגיש לכל הגורמים כל הזמן
ניהול ייצור ומלאי	תיאום מסוים בין המלאי לייצור	שימוש בשיטות ליעול המלאי ותכנית הייצור	שימוש בכלים ייעודיים ומתודולוגיות מוסדרות

- הרגולציה מהווה את האילוץ העיקרי
- חשיבות לתכנון טווח ארוך
- שווקים יציבים יחסית
- תהליכי ייצור פשוטים

- Contract Manufacturing
- שווקים מחזוריים
- מורכבות ייצור קיצונית –
- משפיעה על תכנון הייצור
- Capacity
- ערך מלאי גבוה



- חשיבות גבוהה לאיכות החיזוי
- מחזורים מהירים של שבועות ואף ימים
- ניהול קמפיינים

- ערך מלאי גבוה
- LT ארוכים – ספקים ב-LCC
- רמת שיתוף גבוהה עם קבלן משנה
- חשיבות ל- Reverse logistics
- חיזוי מורכב – מגוון מוצרים ומחזור חיים קצר

האם הסיטואציות הבאות נשמעות מוכרות??



האם כל הגורמים הרלוונטיים יושבים מסביב לשולחן?

כחלק ממגמת ה-S&OP ← IBP שילוב פונקציות עסקיות הופך לאינטגרלי בתהליך

- התאמת התקציב, הרווח והתזרים לתחזיות בפועל
- מעבר משיח על כמויות לשיפור רווחיות והתאמה לאסטרטגיה
- קיימת משמעות לגוף המוביל – לא בהכרח התפעול
- ניתן לשקול שילוב של פונקציות נוספות בהתאם למאפייני הארגון: איכות, הנדסה (NPI) ועוד

מהות תהליך ה-S&OP היא יצירת "שפה ארגונית אחת" או
!One Number

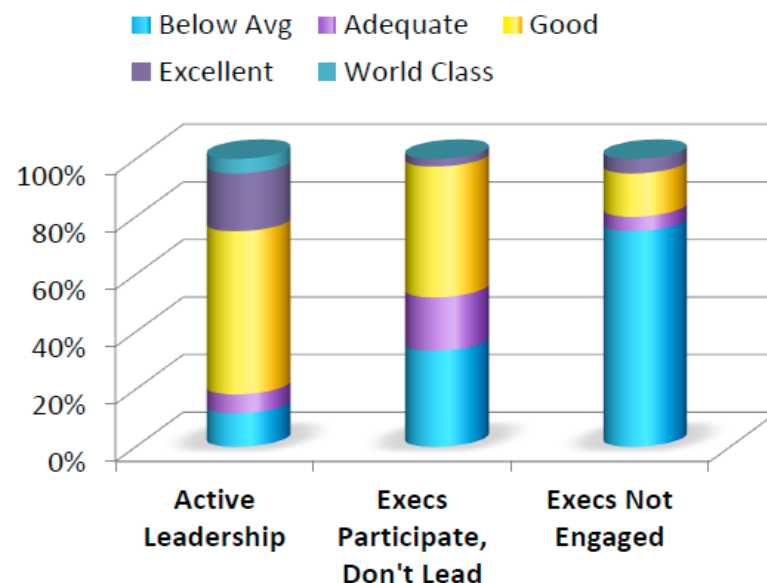
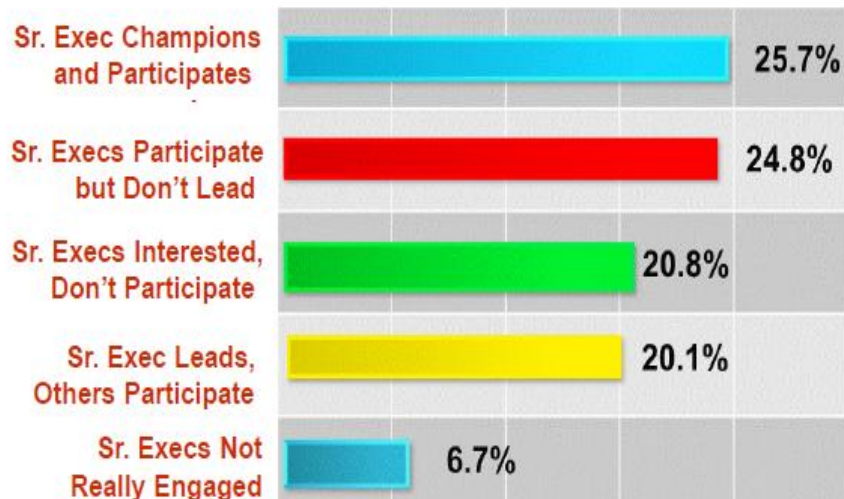
רתימת היחידות השונות לתהליך היא במקרים רבים מאתגרת:

- ל- Owner של התהליך אין השפעה מספקת
- הגופים השונים לא מבינים "מה יוצא להם מזה"
- התהליך מעמת אותם עם שאלות מורכבות – מודדים אותם
- לכולם יש דברים דחופים יותר

רתימת הארגון לתהליך אינו תהליך טכני אלא שינוי תרבותי
בהתמודדות עם התנגדויות נדרש ליישם "ניהול השינוי"



מעורבות הנהלה בכירה מהווה את אחד מהמפתחות המרכזיים להצלחת התהליך



■ **25% מהנשאלים טענו כי מעורבות גבוהה והובלת התהליך ע"י גורם בכיר בהנהלה מהווה את אחד המפתחות המרכזיים להצלחת התהליך**

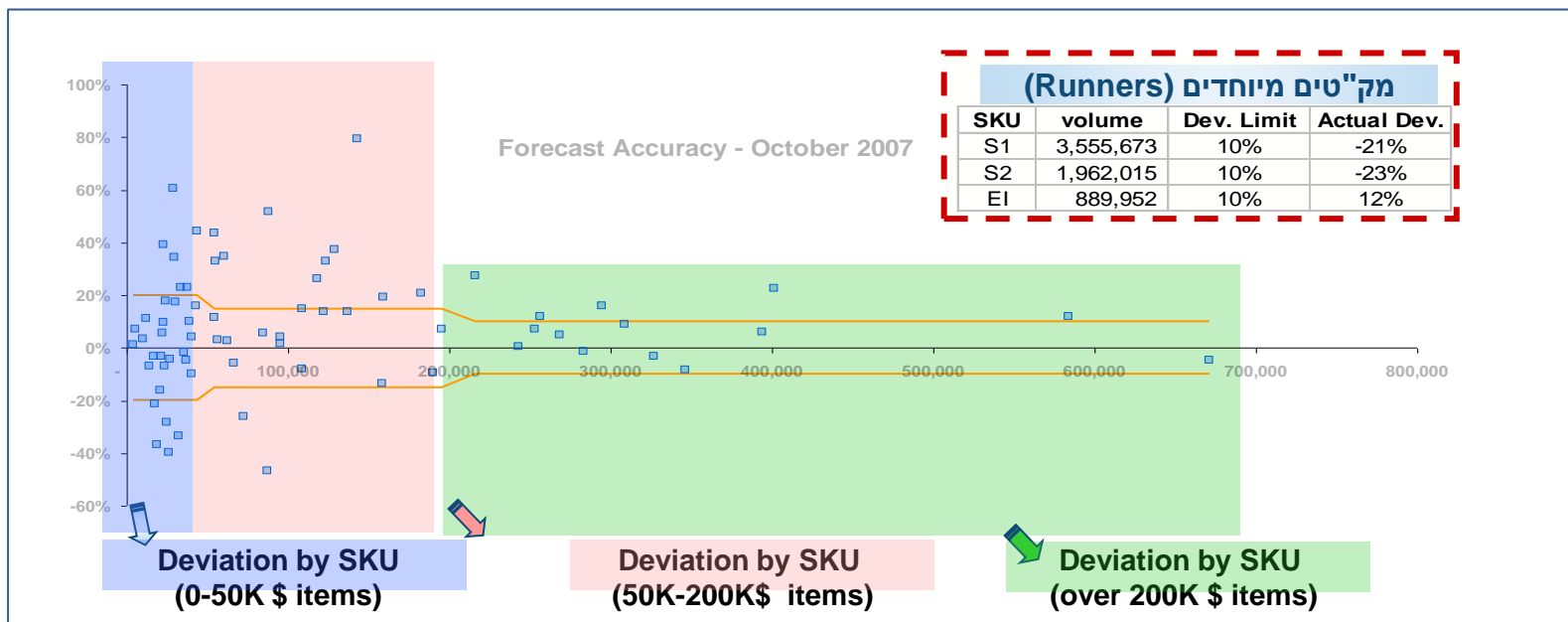
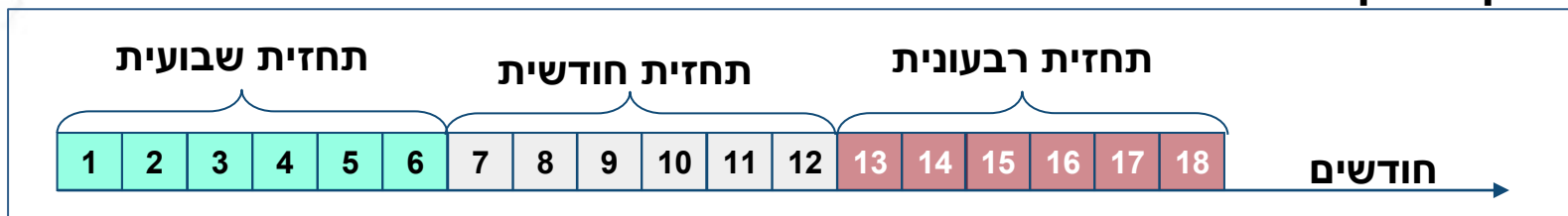
■ **קיימת קורלציה גבוהה בין מידת המעורבות של ההנהלה הבכירה ובין הביצועים של תהליך ה S&OP**

הובלת התהליך ע"י גורם בכיר בהנהלה (סמנכ"ל בכיר, מנכ"ל) הנה תנאי סף אשר מביאה למחויבות גבוהה של כל השותפים והפיכת התהליך כחלק מגיבוש ההחלטות העסקיות בטווח הקצר והרחוק

- הסביבה העסקית הופכת לתחרותית מיום ליום. ארגונים חייבים לחפש אופטימיזציה מחוץ לגבולות הארגון הנמצאת בקרב הספקים
- שותפות אמיתית עם ספקים אסטרטגיים והגדרתם כ Partners אשר משמעותה יצירת תהליך S&OP עם שותפים אסטרטגיים שיתוף במידע על תחזיות ביקוש ותוכניות ייצור יכול להביא לשיפור משמעותי באספקות ח"ג (צמצום זמני אספקה, צמצום חוסרים וצמצום עלויות)
- חלק מהספקים (ספקי ח"ג, יצרנים) יושבים כדרך קבע בארגון ומשתתפים על תקן קבוע בישיבות תכנון ותזמון חומר

מעורבות ספקים במידע פנימי רגיש של הארגון אינו עניין פשוט. יחד עם זאת ארגונים שידעו לעשות את ה switch הנדרש ולהתייחס לספקים כשותפים עסקיים קצרו את הפירות

- מחקרים מראים כי מתן פוקוס על איכות התחזית ושיפור איכות הנתונים יכולים להביא לצמצום חוסרים, צמצום מלאים שיפור הזמינות וכפועל יוצא מזה הגדלת המכירות
- תחזית מתגלגלת שנתית המתחלקת לתקופות זמן שונות יחד עם מעקב מדידה ובקרה תוך שילוב ניתוחים היסטוריים מביאה לשיפור באיכות התחזית



נתונים הסטורים וחשובים סטטיסטים

- ניתוח של מידע היסטורי שקיים במערכת שילוב של מידע זה עם המידע שמגיע מהגורמים הנוספים (שוק, חברה)
- בחינת היקפי מכירות של לקוחות ומוצרים בעבר הקרוב (3-4 חודשים)
- בחינת היקפי מכירות בתקופות מקבילות בשנים עברו
- ניתוח השינוי ומגמת השינוי על פני זמן ותיקוף הממצאים אל מול איש המכירות
- ניתוח תקפות של נתוני עבר אל מול העתיד הצפוי
- קיום דיונים עם סוכני המכירות במקרה של שונות בין התחזית שנתנה ע"י איש המכירות אל מול נתוני העבר והמגמה המתקבלת
- ניתוח פרטני (ברמת מק"ט) בלקוחות אסטרטגיים או בכמויות גבוהות
- ניתוח השפעות עבר של פעילויות שיווקיות על היקף המכירות ושימוש במסקנות בתיקוף התחזיות

נתוני שוק הנאספים מהמכירות

- מתן הערכה להיקף המכר הצפוי ברמת שבועית עבור השבועות הבאים (הרבעון הקרוב)
- הנתונים צריכים לתת בין היתר ביטוי ל:
 - טרנדים חדשים – אופנה, מובילי דעה, תקשורת ופרסום
 - עונתיות (בראיה קדימה) – מזג אויר, חגים
 - מתחרים - מהלכים של מתחרים שיכולים להשפיע עלינו כמו הורדות מחיר, מבצעים, פתיחת סניפים, מהלכי שיווק ופרסום...
 - מגמות- מגמות חברתיות כמו חרם צרכנים
 - לקוחות – ניתוח פארטו הלקוחות הגדולים במטרה לאתר שינויים צפויים כתוצאה מבעיות נקודתיות (בעיות תזרים, סגירת מפעל..)
- איסוף הנתונים יכול להתבצע ברמת לקוחות, מוצרים, אזורים
 - לקוחות גדולים מומלץ לנתח ברמת מוצר
 - לקוחות בינוניים ברמת משפחה של מוצרים
 - לקוחות קטנים ניתן לאגד יחדיו תחת משפחה של מוצרים או מוצרים בודדים

האחריות ביצירת התחזיות היא של הצוות כולו בשותפות מלאה ולא על אנשי המכירות בלבד. רק כך ניתן יהיה להביא למחויבות מלאה של כל הגורמים בתהליך ולהצלחתו



הגדרת צרכים – מבוססת על מודל הבשלות

הצגת מידע
בישיבות הנהלה



הרצת
תרחישים



חיבור מידע
תפעולי עם
פיננסי

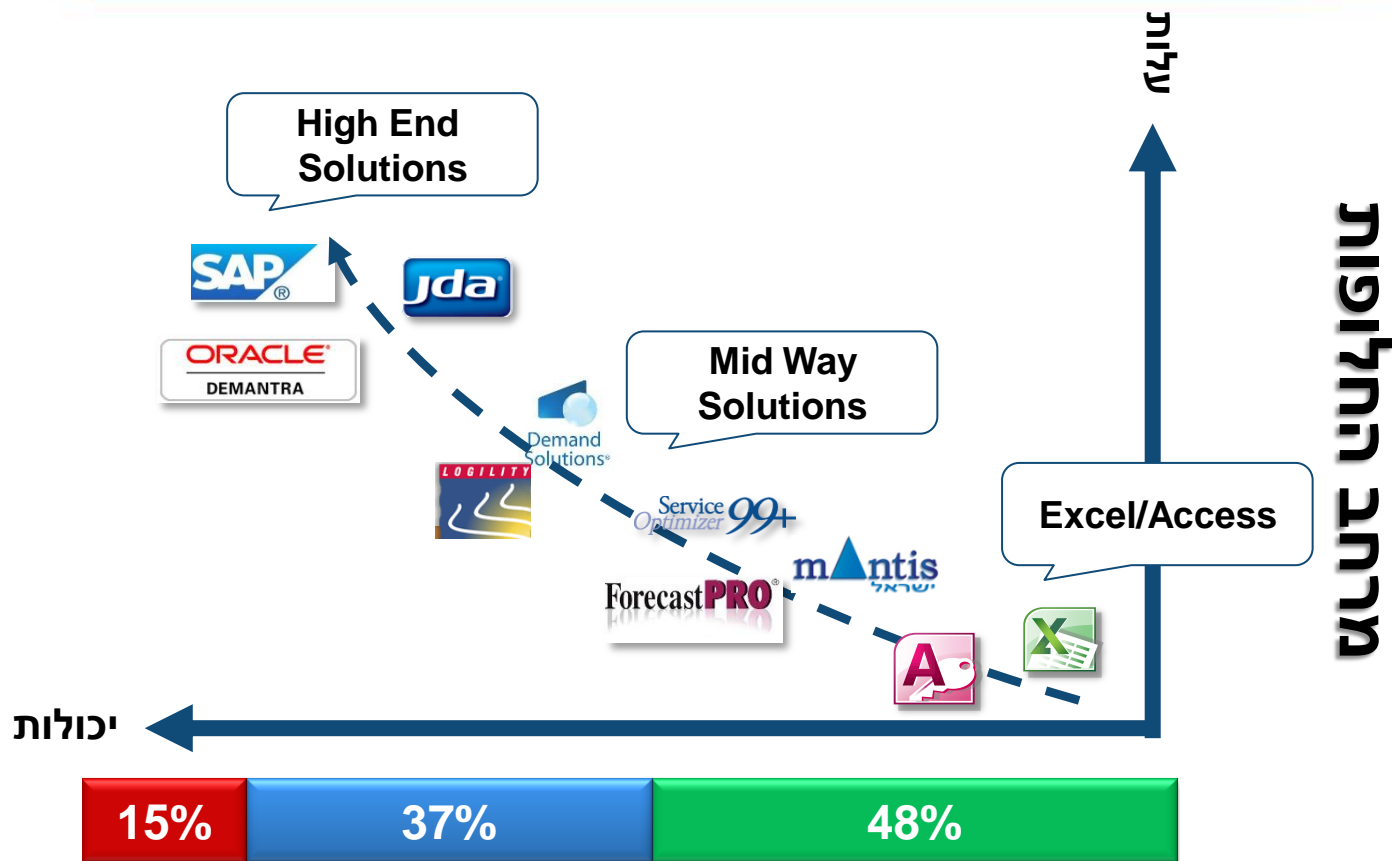


ביצוע
תחזיות



תכנון
קיבולת





*ניתוח המבוסס על סקר בו המחזור של 80% מהמשתתפים < 100M\$ -
התוצאות בארץ ייטו לכיוון האקסלים באופן משמעותי

3. למרבית הארגונים בארץ לא יהיה
החבר השקעה על מערכת High End

2. מערכות "אמצע הדרך" יחזירו את
ההשקעה באם יתבצע אפיון צרכים
מפורט

1. ניתן להגיע לביצועי S&OP טובים
גם על בסיסי אקסלים

מערכת המידע אינה תנאי לקיום תהליך – נכון להטמיע תרבות ותהליך תחילה

1. רקע

2. מודל הבשלות

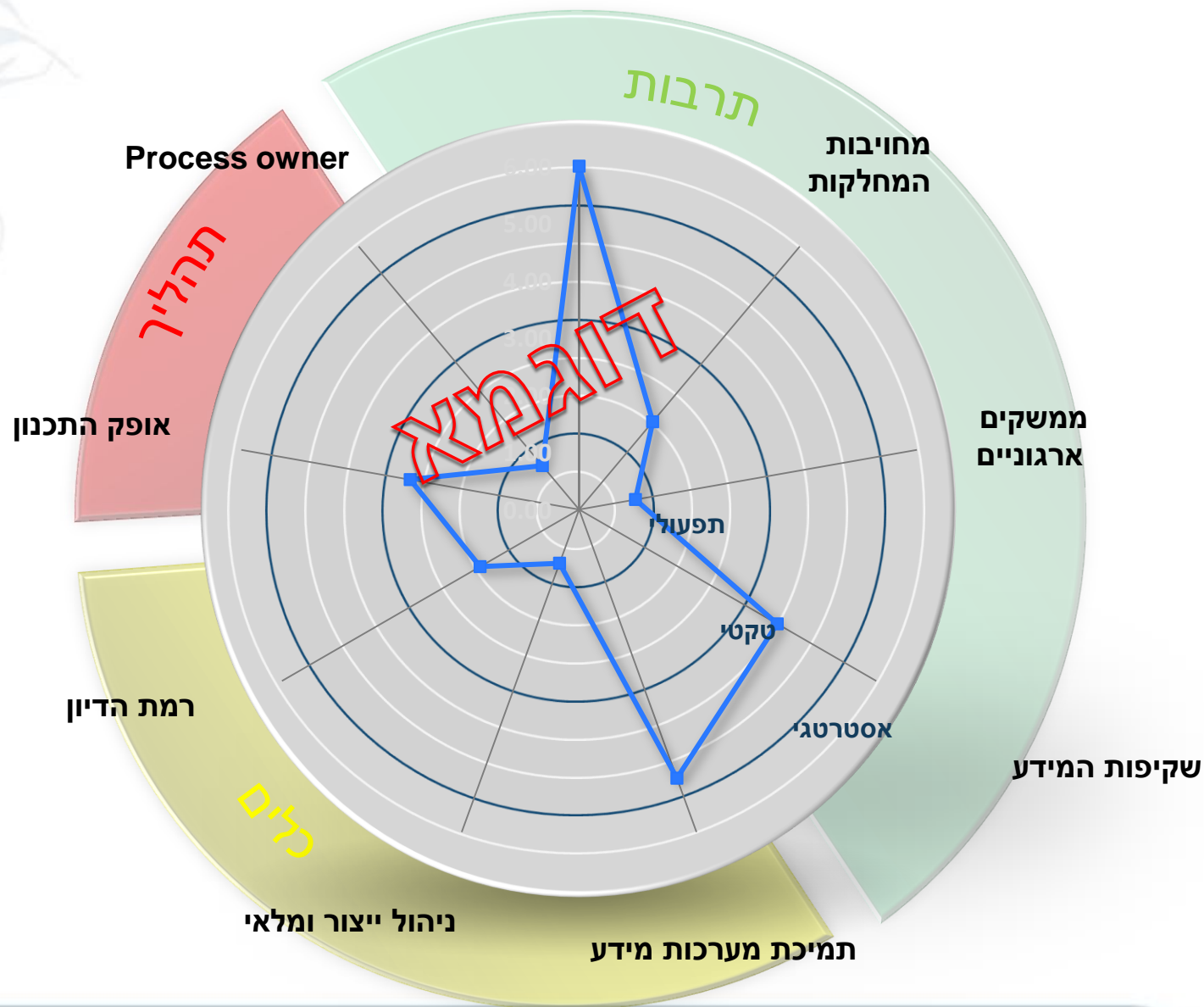
3. סיכום ודיון פתוח

מהם האתגרים המרכזיים בתהליך ה S&OP שאתם מזהים בארגון שלכם?

1

מהם התועלות שתהליך ה S&OP יצר בארגון שלכם

2





תהליך ה- S&OP, חייב להתבסס על תרבות ארגונית תומכת

שקיפות מלאה

תרבות של שיקוף מלא של המתרחש בכל חלקי הארגון לכל חלקי הארגון

ניהול השינוי

מיתוג התהליך
40% מהחברות המטמיעות תהליך S&OP, לא קוראות לו בשם זה, אלא בשם קליט

גוף מוביל S&OP

לרוב נקרא:
S&OP COE (Center of excellence)

הדרכות והעצמת ישויות

מכירות
תכנון
קוארדינציה

תהליך שיפור מתמיד

שימוש במדדים ויעדים
שילוב מדדים בתכניות פיתוח אישיות
מציאת הזדמנויות לשיפור באופן מתמיד

שיתוף מחויבות

ניהול התהליך על ידי הנהלה בכירה
חיבור המחלקות באמצעות הקניית תועלת

תהליך מוטמע **לחלוטין** בתרבות הארגונית



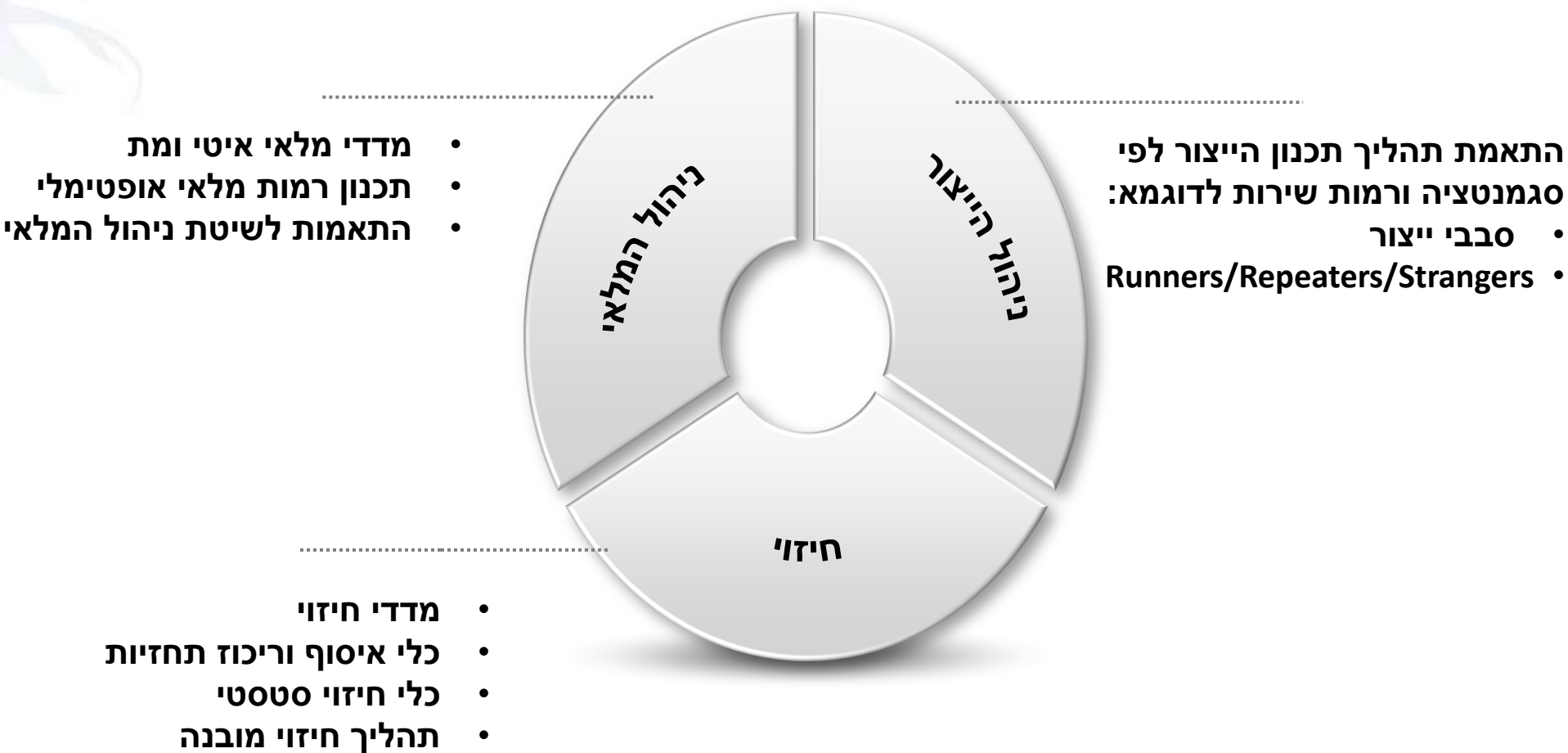
תהליך S&OP **אינו** חלק מהתרבות הארגונית

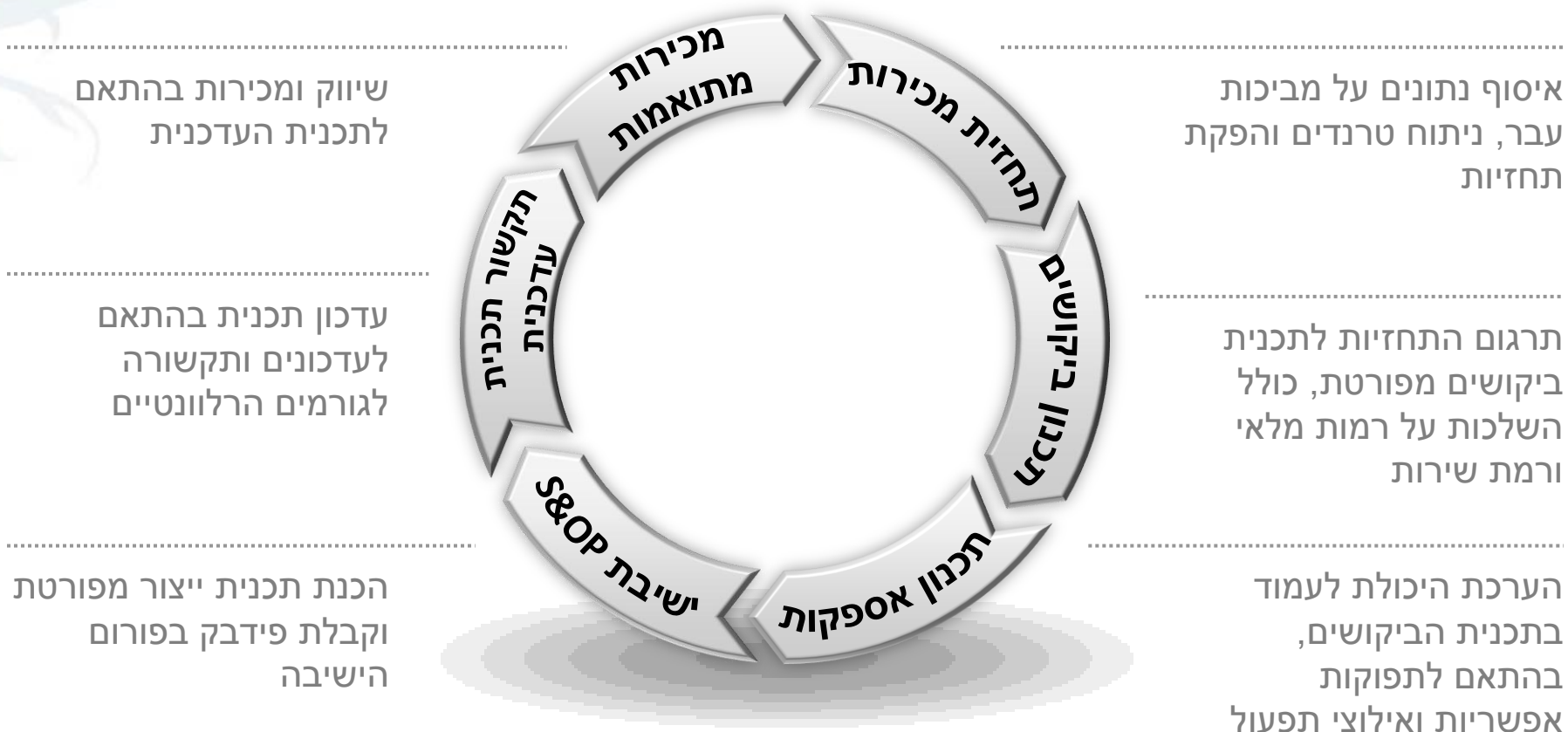


תהליך המונע על ידי התועלת שמקבלים בעלי התפקיד היוצרת מחויבות גבוהה שלהם

תהליך המובל במשיכה של גוף התכנון. מחויבות נמוכה של בעלי התפקידים

ארסנל הכלים העומד לרשותנו הינו רחב ומגוון.
החל מבניית כלים פשוטים באקסל ועד מודלים ייעודיים ב SAP ודומיו:







www.tefen.com

<http://tefensupplychain.wordpress.com/>: בלוג שרשרת האספקה