



**PAWEŁ BIRECKI**

# **SALES AND OPERATIONS PLANNING**

JAK SPRAWIĆ, ŻEBY FIRMA DZIAŁAŁA  
BARDZIEJ PRZEWIDYWALNIE?



**PAWELBIRECKI.COM**

*It is not necessary to change.*

*Survival is not mandatory.*

W. E. Deming

# Spis treści

Wstęp.....	4
Co to jest to S&OP?.....	6
Skąd to się w ogóle wzięło? Historia S&OP.....	9
Kiedy warto zainteresować się S&OP?.....	11
Podstawy procesu S&OP.....	15
Etapy procesu S&OP .....	17
Podstawowe narzędzia i analizy w S&OP.....	24
Adaptacje i ewolucja procesu S&O .....	29
Kluczowe wyzwania w trakcie wdrożenia procesu S&OP .....	32
Kiedy warto skorzystać z pomocy zewnętrznej w we wdrożeniu S&OP? .....	38

# 1. Wstęp

Wyobraź sobie, że Twoja firma działa w sposób przewidywalny i poukładany. Przepływ informacji pomiędzy różnymi funkcjami w firmie jest sprawny i efektywny. Wszystkie działy współpracują ze sobą, aby osiągać wcześniej wspólnie uzgodnione cele. Cele są znane a wszelkie decyzje odnośnie do zmiany planów są zrozumiałe i transparentne. Firma nie brnie ślepo w realizację budżetu, mimo że sytuacja się zmieniła kilka razy, tylko realizuje to co ma sens teraz.

Brzmi jak bajka? Ta bajka to dla mnie dobrze wdrożony proces S&OP.

Skąd pomysł na tę książkę? Z jednej strony, pragnienie zrealizowania marzenia o napisaniu własnego dzieła, a z drugiej - pasją dzielenia się wiedzą. Zawsze powtarzam, że dzielenie się wiedzą to moja misja, którą chcę realizować poprzez moją działalność. W książce opisuję to co uważam za najważniejsze, jeśli chodzi o początek drogi z S&OP, ale też bardziej wytrawni gracze znajdą dla siebie tutaj coś interesującego.

Obecnie trzymasz przed sobą coś co można nazwać krótkim wstępem do S&OP. Książka opisuje to co niezbędne, aby wiedzieć czym S&OP jest. Kiedy warto, a kiedy nie warto wdrażać S&OP w firmie. Oraz zawiera niezbędne minimum wiedzy, aby zacząć rozmowy wewnątrz firmy o wdrożeniu procesu S&OP i przeniesieniu jej na wyższy poziom.

Skąd wziął się u mnie temat S&OP? Jak większość rzeczy w życiu wielu ludzi – z fortunnego zbiegu okoliczności.

Pierwszą styczność z procesem S&OP miałem jeszcze w trakcie studiów, kiedy równoległe zacząłem pierwszą poważną pracę w firmie Volvo. Jako planista produkcji uczestniczyłem w procesie przygotowania danych do PreS&OP. W samym S&OP nie uczestniczyłem, ale dostrzegłem ogromną wartość w tym co proces dawał organizacji. Kilka lat później pracując już w firmie UTC Aerospace Systems wyszedłem z inicjatywą wdrożenia procesu S&OP na poziomie zakładu produkcyjnego w Polsce. Firma posiadała proces centralny w którym uczestniczyliśmy, ale dostrzegłem, że część problemów które miała wtedy

firma mogło być rozwiązane dzięki wdrożeniu praktyk S&OP na poziomie fabryki. Wiele rozwiązań, które wdrożyliśmy wtedy zostało przyjętych jako standard w innych zakładach korporacji a także na poziomie centralnym. Kolejne kilka lat później, kiedy postanowiłem „rzucić korpo” i przejść do branży doradczej, właśnie na S&OP postanowiłem oprzeć swoją specjalizację. Poza projektami doradczymi i wdrożeniowymi, które realizowałem, dzieliłem się swoją wiedzą na blogu, kanale YouTube, podcaście i LinkedIn. Ale miałem też potrzebę pogłębiania swojej wiedzy i wtedy okazało się, że... jest bardzo mało źródeł. W sieci można było znaleźć zaledwie kilka osób, które mówiło lub pisało o S&OP. Kilka książek anglojęzyczny i ani jednej po polsku. Dlatego postanowiłem zapłacić tę lukę.

## 2. Co to jest to S&OP?

S&OP, czyli Sales and Operations Planning, przez wielu nazywany po prostu SOP (choć mi SOP kojarzy się bardziej ze Służbą Ochrony Państwa czy Standard Operating Procedures dlatego uparcie będę używał S&OP). Tłumacząc na polski jest to proces Planowania Sprzedaży i Operacji. Albo inaczej nazywając: Proces Zintegrowanego Planowania.

Głównym celem S&OP jest poprawa przewidywalności wyników finansowych. Osiąga się to głównie poprzez poprawę komunikacji i likwidację, tak zwanych silosów w firmie. Czyli sytuacji, kiedy teoretycznie wszyscy grają w jednej drużynie, ale:

- sprzedaż wrzuca zamówienia poniżej LT, nie patrząc na capacity produkcji,
- produkcja chciałaby nową maszynę i cały czas próbuje udowodnić, że jej potrzebuje a poza tym woli produkować specyficzny rodzaj produktów a inne są zawsze traktowane po macoszemu,
- finanse do każdego budżetu dorzucają tzw. „taski”, żeby się „w totalu zgadzalo” i później nikt nie wie skąd się wzięły „te liczby”
- zakupy tak negocjują, żeby uzyskać najlepszą cenę a w rezultacie mamy zapchane magazyny, bo partie dostaw są bardzo duże.

To wszystko jest skutkiem tego, że działania poszczególnych działów w firmie nie są do końca zsynchronizowane (a czasami nawet dążą do sprzecznych interesów) bo każdy skupia się w mniejszym lub większym zakresie na swoim ogródku i swoich celach, które nie we wszystkich sytuacjach są zbieżne z celami firmy jako całości.

Za przykład może posłużyć sytuacja, kiedy dział zakupów skupia się na tym, żeby wynegocjować najlepszą cenę zakupu surowców, kosztem np. warunków płatności, odpowiedzialności dostawcy, zwrotów czy wielkości pojedynczej dostawy. Co w wielu przypadkach może generować po stronie firmy wyższe koszty niż oszczędności wynikające z uzyskanego rabatu. W dziale sprzedaży natomiast wielkość sprzedaży wyrażona w tonach sprzedanych produktów może być napędzana, gratisami, rabatami czy sprzedażą towarów cięższych. Co skutkuje tym, że marża sprzedaży jest dużo niższa niż być powinna. Trzeci

przykład to sytuacja, kiedy produkcja skupia się na produkowaniu wyrobów, które produkuje się łatwo i łatwo osiągnąć dobry wynik produktywności. W rezultacie na magazyn trafia nie koniecznie to co jest potrzebne do sprzedaży.

Proces S&OP ma za zadanie właśnie zsynchronizowanie tych działań poprzez co miesięczne uzgodnienie planów i ich aktualizację na horyzont 12-18 miesięcy. W taki sposób, że plany te są uzgodnione i wypracowane przy udziale wszystkich kluczowych funkcji w organizacji i zatwierdzone przez najwyższe kierownictwo. Ma to doprowadzić do sytuacji, w której cała organizacja pracuje zgodnie z jednym wspólnie uzgodnionym i zatwierdzonym planem.

Czego dotyczy ten plan? Głównie planu sprzedaży (jakie jest zapotrzebowanie rynku i co chcemy sprzedawać) i operacji (jaki jest plan produkcji, jaki jest plan zaopatrzenia od dostawców, ile ludzi planujemy zatrudnić, jakie inwestycje zrealizować) a dodatkowo powinien być on walidowany z punktu widzenia planowania finansowego (np. czy będzie odpowiednia marża na sprzedaży, czy koszty produkcji będą optymalne, czy nie zbudujemy zbyt dużych zapasów).

Jak to wygląda w praktyce? Proces jest zorganizowany w taki sposób, że cyklicznie co miesiąc przeglądany jest plan i prognoza sprzedaży w oparciu o zapotrzebowanie klientów, walidowana jest wykonalność tego planu w oparciu o dostępność zasobów oraz oceniany jest wpływ zmian w planie na przewidywane wyniki finansowe firmy. Na koniec następuje zatwierdzenie planu przez wcześniej wspomniane najwyższe kierownictwo. Te wszystkie przeglądy, walidacje, oceny i zatwierdzenia odbywają się poprzez odpowiednio zaprojektowane analizy, raporty i spotkania.

To zaczniemy od początku proces S&OP można podzielić na trzy główne etapy (ortodoksyjnych wyznawców 5 etapów proszę o cierpliwość): planowania zapotrzebowania, planowania zasobów i zatwierdzenia planu. W praktyce (i teorii) rozróżnia się najczęściej więcej etapów. Klasyczna (książkowa) wersja wymienia ich 5: zbieranie danych, planowania zapotrzebowania, planowanie zasobów, PreS&OP Review i S&OP Review. Ale widziałem też procesy które miały 7 lub nawet 9 etapów. Clue procesu to ustalenie jakiego zapotrzebowania ze strony klientów powinniśmy się spodziewać, potwierdzenie, że mamy na to wystarczające zasoby (i czy nie są one przerośnięte) a na koniec zatwierdzić plan.

Po co więc niektórzy stosują więcej etapów?

W niektórych organizacjach przed przedstawieniem planu zarządowi konieczne jest ustalenie szczegółów pomiędzy kluczowymi działami. Stąd PreS&OP.

W innych organizacjach, kluczowa jest weryfikacja wpływu planu na wyniki finansowe i wynik operacyjny. Stąd Finance Review (przeгляд wyników finansowych jako osobne spotkanie).

W jeszcze innych bardzo ważne jest zrozumienie i zaplanowanie wdrożeń nowych produktów i wycofań starych. Bo zanim w ogóle siądziemy do stołu, żeby zastanowić się nad tym, ile klienci mogą od nas chcieć musimy wiedzieć co będziemy mogli im zaoferować. Stąd Portfolio Review (przeгляд portfolio produktów jako osobne spotkanie).

I tak można by wymieniać przyczyny innych etapów które występują jak Pre-Demand Review (przeгляд planu sprzedaży w jednostkach sprzedażowych), Supply Confirmation (dodatkowe spotkanie w celu potwierdzenia dostępności zasobów po Capacity Review, czyli spotkaniu, na którym identyfikuje się problemy z dostępnością), Capacity Review (osobny przeгляд obciążenia linii produkcyjnych), Inventory Review (przeгляд zapasów magazynowych) czy inne. Koniec końców ogranicza nas wyobraźnia i potrzeby organizacji.



# 3. Skąd to się w ogóle wzięło? Historia S&OP

Dawno, dawno temu w połowie lat osiemdziesiątych grupa specjalistów opracowała koncept, który miał rozwiązywać palący wówczas problem: słaba przewidywalność wyników biznesowych, ze względu na szybko zmieniające się otoczenie biznesowe. Zidentyfikowane zostały takie przyczyny tej sytuacji: silosy w organizacjach, krótki horyzont planowania (rok budżetowy), częstotliwość planowania (raz do roku).

Brzmi znajomo nawet w obecnych czasach? I słusznie. Prawie czterdzieści lat później firmy nadal borykają się z podobnymi problemami. Czy oznacza to, że S&OP nie zadziałało? Albo może nie pasuje już do naszych czasów? Nic bardziej mylnego. Każda koncepcja potrzebuje czasu. Lean, który stawiał pierwsze kroki w latach 40 i 50 ubiegłego stulecia przeżywał renesans i ogólnoświatową karierę poza branżą automotive dopiero latach 2000. Agile w tak dynamicznej branży jak IT potrzebował kilkunastu lat, żeby trafić pod strzechy a inne branże dopiero teraz zaczynają odkrywać wartości promowane przez ten nurt. S&OP było przez pierwsze trzy dekady wdrażane głównie przez Amerykańskie korporacje i kojarzone było z wielkimi organizacjami (co pokutuje do dziś, ponieważ błędne przeświadczenie, że S&OP ma szansę działać tylko w dużych korporacjach powoduje, że mniejsze firmy nie interesują się za bardzo tematem). Dopiero niedawno zaczęło być bardziej rozpoznawalne a pandemia w roku 2020 ogromnie przyspieszyła rozwój i zainteresowanie tym konceptem. Dlaczego? Lata 1980-2020 poza kilkoma kryzysami były epoką stabilnego wzrostu, (zwłaszcza w Polsce). W wielu branżach planowanie budżetu raz do roku uzupełnione o bardzo wysokopoziomowe 3 czy 5 latki było wystarczające. Silosy przeszkadzały, ale starano się je ujarzmić poprzez bardzo popularne miękkie szkolenia np. z komunikacji czy team buildingi. Pandemia pokazała jak kruche jest otoczenie biznesowe i jak bardzo powinniśmy dbać o elastyczność i zwinność w podejmowaniu decyzji oraz że, patrzenie w przód a nie bazowanie tylko na historii i życie zamknięciem obecnego miesiąca czy kwartału.

Co jest jednak najważniejsze w tej historii, to fakt, że S&OP powstało, aby pomagać organizacjom w osiąganiu bardziej przewidywalnych wyników finansowych. I trzeba przyznać jedno: wdrożenie S&OP nie gwarantuje nam, że zrealizujemy budżet. Wdrożenie S&OP powoduje, że prawdopodobieństwo zrealizowania budżetu istotnie wzrasta. A co z czarnymi łabędziami? S&OP pozwala dużo szybciej (niż w modelu klasycznym) reagować na zmiany czy nawet je w pewnym stopniu przewidywać i przygotować się na nie.

## 4. Kiedy warto zainteresować się S&OP?

Zacznę może od sytuacji, kiedy nie warto interesować się S&OP. Na pewno nie jest to dobrym rozwiązaniem dla firm, które mają:

- Dobry poziom prognoz sprzedaży,
- Skuteczną synchronizację planu sprzedaży z działaniami operacyjnymi,
- Zasoby (ludzkie, maszynowe, zapasy) zbalansowane w taki sposób, by efektywnie realizować zamówienia nie generując przy tym nadmiernych kosztów,
- Sprawną realizację budżetu sprzedażowego bez chaotycznego trybu pracy.

Jeżeli wasza produkcja działa płynnie, a komunikacja między działami jest na wysokim poziomie, gdzie wszyscy wiedzą jaki jest cel i plan, nie ma ryzyka desynchronizacji działań lub konfliktów między działami, to S&OP może nie przynieść dodatkowych korzyści. W rzeczywistości może jedynie dodać więcej pracy lub zakłócić to, co obecnie działa sprawnie.

Jeśli jednak tak nie jest to na pewno warto się zainteresować, bo skutecznie wdrożone i realizowane S&OP właśnie do takiego stanu rzeczy powinno doprowadzić.

"Jakie korzyści przyniesie wdrożenie S&OP?" - to jedno z pytań, które bardzo często pojawia się na początku projektu ze strony członków zespołu klienta.

Szukając przykładów można się natknąć na takie obietnice jak 10% wzrost sprzedaży, poprawa przewidywalności prognoz o 15%, redukcja zapasów do 30% (co ciekawe to jeszcze nie dawno spotykałem się często z tezą, że S&OP to narzędzie do redukcji zapasów) ... i inne tego typu jak najbardziej prawdziwe przykłady. Prawdziwe, ponieważ nie jedna i nie dwie firmy były w stanie takie wyniki osiągnąć. Ale jakie wyniki osiągnie nasza firma? Tutaj wchodzi najpopularniejsze przekleństwo konsultantów: to zależy.

Na samym starcie trudno jednoznacznie określić, jakie konkretne rezultaty przyniesie wdrożenie. Nie możemy z góry zakładać, że oczekiwanym wynikiem

będzie zwiększenie przewidywalności prognoz o 20% czy poprawa OTD o 30%.

Po pierwsze to, na których obszarach się skupimy, klaruje się często dopiero w trakcie realizacji procesu. I bardzo ważne jest to jak bardzo skoncentrujemy się na danym temacie (np. zapasów) w trakcie procesu S&OP. Jeśli będzie on traktowany pobieżnie i nie będziemy wymagać w nim zdecydowanych działań (bo np. nie jest on tak istotnym problemem, albo nie jest w ogóle problemem w tym momencie) to nie powinniśmy oczekiwać spektakularnych wyników. Jednak, jeśli nasze skupienie na danym obszarze będzie większe to i rezultaty będą bardziej znaczące.

Drugim aspektem jest punkt startowy. Jeśli firma dany obszar ma bardzo dobrze zaopiekowany to trudniej jest osiągnąć istotną poprawę. Przykładowo najczęściej dużo łatwiej jest dojść z terminowością dostaw na czas z poziomu 60% do 80% niż z poziomu 95% do 97%.

Po czwarte to sam proces S&OP nie ma za zadanie poprawić wyników tylko stworzyć warunki, w których ich poprawa będzie dużo łatwiejsza i dużo bardziej systematyczna. Proces S&OP poprawia komunikację i transparentność wyników. Dzięki czemu wszyscy wiedzą co mają osiągnąć, co mają robić, ale też widzą doskonale, kiedy wyniki nie są osiągane. Dzięki temu można dużo łatwiej i celniej definiować niezbędne działania korygujące. I to od tych działań korygujących zależy czy i jakie wyniki będziemy osiągać. Jeśli ich egzekucja będzie nieskuteczna to nie możemy liczyć na efekty. Mnogość scenariuszy czego mogą te działania dotyczyć (sprzedaży, produkcji, planowania, technologii, utrzymania ruchu, HR, księgowości, marketingu) powoduje, że proces S&OP sam w sobie siłą rzeczy nie jest w stanie uwzględnić wszystkich tych scenariuszy. I nie możemy powiedzieć, że proces optymalizacji kosztów serwisu maszyn czy proces oceny skuteczności działań marketingowych będzie elementem procesu S&OP i to właściciel procesu S&OP będzie zobowiązany do zorganizowania odpowiednich narzędzi i procedur. Proces S&OP ma zadbać o to, że:

1. Jest stworzony wiarygodny plan sprzedaży – oparty o wszystkie dostępne kluczowe informacje rynkowe, zostały uwzględnione kluczowe szanse i ryzyka oraz wyniki historyczne

2. Plan jest wykonalny – posiadamy wszystkie niezbędne zasoby, zostały zdefiniowane działania, które mają zapewnić realizację planu.
3. Plan jest akceptowalny – przewidywane wyniki firmy (najczęściej te finansowe) są możliwe do zaakceptowania

W dużym uproszeniu nic ponad to. A w szczególności, aby ocenić wiarygodność, wykonalność i akceptowalność planu musi zostać przeprowadzonych wiele analiz, odbyć się wiele spotkań i zrealizować sporo różnych procesów w firmie. I całe wdrożenie procesu S&OP polega na tym, żeby odpowiednio zdefiniować i zaprojektować potrzebne analizy, spotkania i aby odpowiednio połączyć i zsynchronizować ze sobą istniejące procesy.

I dzięki temu stworzyć warunki do osiągania fantastycznych wyników.

No dobra ale kiedy te wyniki będą widoczne?

W większości przypadków pierwsze efekty w wynikach firmy można zaobserwować już po sześciu miesiącach. Oczywiście, jest to stwierdzenie dość umowne. Wszystko zależy od charakterystyki danej organizacji – dynamiki czy bardziej inercji. Dla firm budujących statki, które postanowiły zmienić sposób zamawiania materiałów, efekty mogą być widoczne po kilku latach. W branży FMCG rezultaty mogą być zauważalne już w kolejnym miesiącu.

Jednak ważne jest, aby pamiętać, że samo wdrożenie S&OP to nie magiczny mechanizm gwarantujący sukces. W trakcie realizacji procesu identyfikowane są różne problemy, które wymagają interwencji. Po zidentyfikowaniu tych problemów podejmowane są decyzje o sposobie ich rozwiązania, następnie definiowane są konkretne działania. Jeżeli zostaną one skutecznie wdrożone, wyniki firmy poprawią się. Ważne jest, aby nie opierać się na decyzjach przypadkowych czy intuicyjnych, ale faktycznie zrozumieć źródło problemu i skutecznie go rozwiązać w ramach procesu S&OP.

Kończąc ten rozdział, to kiedy warto zastanowić się nad odpowiednim momentem, by zainteresować się procesem S&OP oraz jego wdrożeniem.

Rozważ wdrożenie S&OP, gdy:

- napotykasz problemy z realizacją budżetu,

- masz wrażenie, że w organizacji działania nie są skoordynowane i każdy dział ciągnie w swoją stronę,
- brakuje transparentności i jasności w planach całej organizacji,
- nie jest jasne, dlaczego podejmowane są pewne decyzje dotyczące sprzedaży czy produkcji,
- dział sprzedaży i produkcji działają niezależnie, prowadząc do nieosiągalnych celów sprzedażowych czy niewłaściwych inwestycji w produkcji,
- wyniki związane z przewidywalnością prognoz, dostawami do klientów czy terminową realizacją produkcji są
- masz świadomość, że S&OP to nie magiczna różdżka, za którą zapłacisz i dostaniesz wyniki jednym machnięciem ręki. To katalizator, który niesamowicie ułatwi Ci sprawę, ale jako zespół wszystko będzie w waszych rękach.

Jeżeli choć w jednym z tych punktów się odnajdujesz, powinieneś kontynuować lekturę.

## 5. Podstawy procesu S&OP

A teraz przechodzimy do konkretów. Na czym polega ten proces w praktyce? Najbardziej namacalnym elementem procesu seria cyklicznych spotkań, które odbywają się najczęściej co miesiąc. Cały proces jest podzielony na etapy, podczas których omawiane są odpowiednie elementy związane z zapotrzebowaniem oraz zabezpieczeniem zasobów niezbędnych do zrealizowania tego zapotrzebowania, czyli synchronizacji planu sprzedaży z planem operacyjnym.

Spotkania są zaplanowane w ten sposób, aby jak najefektywniej doprowadzić na koniec do stworzenia i zatwierdzenia planu sprzedaży i planu operacyjnego. Plany powinny być uzgodnione pomiędzy wszystkimi kluczowymi funkcjami organizacji oraz zatwierdzone przez najwyższe kierownictwo.

Przez kluczowe funkcje należy rozumieć te działy w firmie które mają największy wpływ na kształtowanie zapotrzebowanie oraz za realizację planu. Najczęściej są to: sprzedaż, marketing, produkcja, planowanie, logistyka, finanse, zakupy, HR. Często są to też: dział zarządzania produktem, dział obsługi klienta, utrzymanie ruchu, dział projektów, dział technologiczny, dział konstrukcyjny i inne. Co do zasady wszystkie działy, które mają istotny wpływ na to jak będzie wyglądał plan i jego realizacja w horyzoncie najbliższych 12-18 miesięcy.

Jeśli chodzi o „najwyższe kierownictwo” w zależności od firmy może to być prezes, rada dyrektorów, zarząd, właściciel, dyrektora fabryki, radę nadzorczą. W zależności od struktury, procedur i kultury firmy: te funkcje, które powinny zatwierdzić plan w horyzoncie 12-18 miesięcy.

Plan operacyjny obejmuje zarówno plan produkcji, zabezpieczenia zasobów – takich jak zatrudnienie ludzi na produkcję, zatrudnienie w innych działach wsparcia, zabezpieczenie maszyn oraz utrzymanie tych maszyn niezbędnych w produkcji – jak i plan zabezpieczenia zasobów związanych z logistyką. Chodzi tu o magazyny, transport, zasoby ludzkie związane z wewnętrzną logistyką oraz utrzymanie odpowiedniego poziomu zapasów.

Synchronizacja planu sprzedaży z planem operacyjnym polega na tym, że z jednej strony mamy zapotrzebowanie klientów (plan lub prognoza sprzedaży), a z

drugiej strony zasoby niezbędne do zrealizowania tego zapotrzebowania. Upewniamy się, że są one na odpowiednim poziomie, by zrealizować plan sprzedaży i jednocześnie, że nie generują niepotrzebnych kosztów. Przykładowo, jeśli zapotrzebowanie przewiduje produkcję 500 sztuk, a firma inwestuje w maszyny i zasoby do produkcji 1000 sztuk, to z dużym prawdopodobieństwem generuje niepotrzebne koszty. Musimy więc dbać o optymalizację zasobów i kosztów.

Dodatkowym aspektem synchronizacji planu jest jego synchronizacja z oczekiwaniami, czyli ocena pod kątem wpływu na wyniki finansowe firmy. Zazwyczaj oceniana jest tak zwana odchyłka od budżetu (czyli na ile prognozowane wyniki na koniec roku fiskalnego będą różne od tego co zakładaliśmy w budżecie) lub po prostu zmiana prognozowanych wyników finansowych w stosunku do wyników wynikających z ostatniego zaakceptowanego planu.

Mając już ocenione plany, co dalej? Za miesiąc znowu analizujemy. Ważne jest cykliczne przeglądanie planów, aby mieć "rękę na pulsie". Jeśli wszystko idzie zgodnie z planem, spotkania mogą być krótkie. Jeśli natomiast pojawiają się zmiany w zapotrzebowaniu, konkurencji czy popycie na nasze produkty, potrzebne są dłuższe dyskusje i analizy. Czasami firmy decydują się na działanie w innym trybie - spotykają się 2 razy w miesiącu, raz na dwa miesiące czy nawet raz na kwartał. Wszystko zależy od dynamiki zmian w danym biznesie oraz modelu biznesowym. Częstotliwość spotkań powinna być dopasowana do tego co ma sens. Tak gdzie zmiany zachodzą bardzo szybko, wymagając częstszych konsultacji – spotkania powinny się odbywać częściej. Z kolei tam, gdzie zmiany zachodzą wolniej, spotkania mogą być rzadsze. Kluczowym czynnikiem jest rynek, na którym działamy oraz model biznesowy, w którym funkcjonujemy.

Seria spotkań bezpośrednio odnosi się do tego, co opisałem w pierwszym rozdziale. Zazwyczaj liczba etapów, które wyróżniamy w procesie S&OP, odpowiada ilości spotkań, jakie się odbywają. Minimalnie mówimy o trzech spotkaniach: planowanie zapotrzebowania, nazywane również "Demand Review", planowanie zasobów, czyli "Supply Review", oraz zatwierdzenie planu - "S&OP Review". Maksymalnie? Ogranicza nas wyobraźnia i potrzeby firmy.



## 6. Etapy procesu S&OP

W praktyce jak zostało wspomniane wcześniej proces składa się z trzech (lub więcej) etapów którym towarzyszą odpowiednia spotkania lub inna forma komunikacji. Komunikacja odbywa się według określonych zasad i jest wspierana odpowiednimi danymi i analizami.

### **Etap 1 planowanie zapotrzebowania**

Na tym etapie organizacja musi uzgodnić jakie jest przewidywane zapotrzebowanie na jej produkty lub usługi w horyzoncie najbliższych kilkunastu miesięcy. Najczęściej jest to 18 miesięcy, ale horyzont ten zależy od organizacji i jej modelu biznesowego. Horyzont 18 miesięcy jest o tyle wdzięczny, że kiedy we wrześniu zaczynamy proces budżetowania na rok kolejny to mamy już przygotowany plan na cały kolejny rok.

Przez uzgodnienie planowanego zapotrzebowania nie należy rozumieć zebrania prognoz od klientów czy organizacji sprzedażowych, połączenia ich w excelu i podsumowania na wykresie. Nie powinniśmy też kończyć na uzyskaniu wyniku z naszego oprogramowania do prognozowania (jakkolwiek AI-ML-inteligentne nie było). Konieczna jest ocena czy te liczby mają sens. Czy uwzględniają wiedzę dostępną w organizacji odnośnie:

1. nowych kontraktów
2. danych historycznych
3. sezonowości
4. planowanych akcji marketingowych
5. trendów rynkowych
6. informacji od klientów
7. informacji na temat konkurencji
8. intuicji
9. wielu innych

Firmy często popełniają dwa rodzaje błędów:

- planowanie pod najłatwiej dostępne dane

- planowanie pod oczekiwania udziałowców (lub innych grup interesów)

Jedno i drugie jest w większości przypadków skazane na dużą dozę nieakuratności.

Najłatwiej dostępne dane to na przykład prognozy przekazywane przez klientów. Bardzo łatwo się nimi posługiwać, bo są gotowe oraz w razie braku sprawdzalności można po ludzku zwalić winę na kogoś.

Podobnie w przypadku oczekiwania udziałowców. Które zazwyczaj prezentują się: to samo co w zeszłym roku + X%. Tutaj również łatwo, uzyskać gotowy plan oraz łatwo o wymówkę, dlaczego nie udało się go zrealizować (bo wymagania były nierealne).

W sytuacji, kiedy jedno albo oba z powyższych bierzemy pod uwagę jako punkt startowy i modyfikujemy pod kątem wszystkim pozostałych informacji jakie możemy mieć dostępne, bierzemy na siebie odpowiedzialność za plan. Wiele organizacji nie ma z tym absolutnie żadnego problemu, ale jest sporo takich których to nie interesuje. Jest to częste w przypadku oddziałów międzynarodowych korporacji dla których trafność prognoz rzadko kiedy jest kwestią być albo nie być, gdzie zajmowane stanowisko jest często tymczasowe co powoduje, że dryfowanie w kierunku rozwiązań łatwiejszych jest może nie standardem, ale jest popularne. Innym typem organizacji są organizacje zarządzane mocno odgórnie, gdzie to zarząd, właściciel lub wąska grupa managerów rości sobie prawo do decydowania na temat tego jaki będzie plan. W tych organizacjach zespoły również dryfują w kierunku rozwiązań bezpieczniejszych dla siebie (czyli spełniania oczekiwań – zróbmy plan taki jak chcą a potem się zobaczy).

Jednak nie jest nowością, że w firmach, gdzie kultura organizacyjna wspiera duży poziom odpowiedzialności zespołu a odpowiedzialność za wyniki nie kojarzy się z widmem nieuchronnych kar za niedowiedzenie, dobre wyniki są dużo łatwiejsze do osiągnięcia.

I taki właśnie model wspiera S&OP. Oczywiście plan powinien na końcu zostać zatwierdzony przez najwyższe kierownictwo i istnieje ryzyko (a czasami nawet praktyka), że wszystko co wypracuje zespół zostanie i tak podważone i zmienne przez przysłowiowy zarząd.

Jednak wracając do wersji poprawnej planowanie zapotrzebowania powinno polegać na ustaleniu planu popytu z wykorzystaniem dostępnych narzędzi, wiedzy i danych. I tak powinien on być w pierwszej wersji przedstawiony nawet jeśli odbiega od wymagań budżetowych czy oczekiwań udziałowców. Albo inaczej: zwłaszcza jeśli odbiega on od wymagań budżetowych czy oczekiwań udziałowców. Ponieważ świadomość i wiedza, że prognozowany popyt jest inny niż oczekiwany jest pierwszą ważną wartością płynącą z procesu S&OP. No bo jeśli wiemy, że jest problem to możemy coś z nim zrobić. I tutaj przechodzimy do drugiego punktu, w którym plan powinien zostać właśnie zderzony z oczekiwaniami, powinna zostać obliczona różnica następnie powinien odbyć się proces który można w skrócie opisać: i co możemy z tym teraz zrobić?

Definiowanie działań wzmacniających popyt jest kolejną wartością, którą przynosi proces S&OP. Jeśli jesteśmy w stanie zdefiniować działania, dzięki którym, popyt się zwiększy to należy tę informację umieścić w samej prognozie.

Bardzo ważnym elementem tego etapu procesu jest analiza ryzyka. A tak dokładniej analiza ryzyka i szans. W którym to zespół powinien wylistować wszystkie zagrożenia, które mogą wpłynąć na obniżenie planu oraz szanse, które mogą się pojawić i wpłynąć pozytywnie na plan. Wszystkie szanse i zagrożenia, które mogą mieć istotny wpływ na prognozę powinny być wsparte działaniami, które zmniejszą (dla ryzyka) lub zwiększą (dla szans) prawdopodobieństwo ich wystąpienia.

Koniec końców wynikiem procesu planowania zapotrzebowania powinny być:

- prognoza popytu wraz z podsumowaniem założeń do prognozy (bardzo ważny punkt, który ma na celu wsparcie „obrony” poprawności naszej prognozy)
- lista działań koniecznych do zrealizowania prognozy
- lista szans i zagrożeń wraz z działaniami wzmacniającymi lub prewencyjnymi

## **Etap 2 Planowania zasobów**

Kiedy wiemy już, ile rynek będzie od nas potrzebował, powinniśmy zweryfikować, czy mamy zasoby, aby ten popyt zrealizować.

Poprzez zasoby możemy rozważać bardzo wiele aspektów, które zależą bardzo mocno od modelu biznesowego danej organizacji oraz problemów z którymi się obecnie borykają.

Przykłady zasobów które możemy analizować:

1. zdolności produkcyjne
  - a. dostępność maszyn
  - b. dostępność zasobów ludzkich na produkcji
2. dostępność części, materiałów i surowców
  - a. poziom zapasów
  - b. zdolności dostawców
3. zdolności logistyki
  - a. dostępność przestrzeni magazynowej
  - b. dostępność przewoźników
  - c. dostępność zasobów ludzkich w logistyce
  - d. dostępność opakowań
4. zasoby utrzymania ruchu
5. zasoby ludzkie w funkcjach wspierających:
  - a. planowanie
  - b. HR
  - c. księgowość
  - d. sprzedaż
  - e. jakość
  - f. działy techniczne
  - g. działy inżynieryjne
  - h. działy zarządzania projektami
  - i. utrzymanie ruchu
  - j. ....

Powyższe odnosi się do firm produkcyjnych, które najczęściej są zainteresowane wdrożeniami procesu S&OP. Ale lista może być zupełnie inna dla firm usługowych i mogą się pojawić takie tematy jak np. przepustowość łączy internetowych czy dostępność biur.

Wybór zasobów, które będziemy analizować powinien opierać się ocenie tego co jest naszym najdroższym i/lub najbardziej problematycznym zasobem. Analiza zdolności na w każdym punkcie powinna rozpocząć się od określenia samych zdolności. Rozumie się przez to, ile popytu jesteśmy w stanie zrealizować przy określonym poziomie zasobów. Np. żeby zrealizować 1000szt produktu miesięcznie potrzebujemy 100 osób na produkcji.

Kolejnym krokiem jest porównanie dostępnych zasobów z prognozą popytu i zidentyfikowanie czy w jakimkolwiek punkcie w przyszłości prognoza przekracza nasze zdolności lub czy nie ma sytuacji odwrotnej. Sytuacja, w której nasze zdolności istotnie przekraczają popyt może być sytuacją równie niebezpieczną jak tak w której zdolności mamy za dużo. Pomijając sferę kosztową, nie bez przyczyny klasyk mawia, że jedną z najniebezpieczniejszych rzeczy jest armia, która się nudzi.

Jeśli mamy już odhaczony punkt porównania zdolności z prognozą możemy przejść do punktów kolejnych:

- definiowania działań
- definiowania szans i zagrożeń

Czyli sytuacja analogiczna jak w przypadku tworzenia prognozy zapotrzebowania. Jeśli mamy zidentyfikowane problemy musimy zdefiniować działania zaradcze. Niezależnie czy będą to działania związane z niedoborem zasobów czy z nadwyżką.

Warto tutaj wspomnieć o popularnym w S&OP tzw. scenariuszowaniu. Bo zazwyczaj to jest ten punkt, w którym tworzone są różne scenariusze działań. Bardzo często działania związane z zasobami łączą się z inwestycjami (nowe zatrudnienia lub zakup nowych maszyn). Dlatego jako wsparcie procesu podejmowania decyzji o inwestycjach powinny być przygotowane scenariusze: co dla firmy oznacza realizacja danej inwestycji (np. wyższe koszty) a co oznacza brak jej realizacji (np. utrata sprzedaży). Nie zawsze decyzje są łatwe do podjęcia, zwłaszcza jeśli nasza prognoza charakteryzuje się istotnym poziomem nieprzewidywalności (i tu kluczową rolę odgrywają szanse i zagrożenia, ale także świadomość jak trafne są nasze prognozy).

Etap tworzenia scenariuszy jest w którym bardzo często do gry wchodzi finans, aby nasze scenariusze przetłumaczyć na uniwersalny język pieniądza i określić co dany scenariusz oznacza dla wyników firmy. Bardzo ułatwia to proces podejmowania decyzji. Niestety często zdarza się, że takie obliczenia są dla firm niezmiernie trudne do uzyskania, ze względu na brak odpowiednich narzędzi które w łatwy sposób mogłyby to obliczyć bez konieczności przechodzenia przez cały standardowy proces zbierania danych do budżetu rocznego. Warto wspomnieć, że analiza finansowa jest często wydzielana jako osobny etap procesu S&OP.

Jeśli mamy analizę, działania i scenariusze to zostaje nam stworzenie listy szans i zagrożeń. Mogą one dotyczyć np. cen surowców, sytuacji na rynku pracy czy regulacji środowiskowych. Wszystko co może wpłynąć na dostępność zasobów lub na koszt ich utrzymania. Podobnie jak w przypadku prognoz najistotniejsze szanse i zagrożenia powinny być opatrzone odpowiednimi działaniami wzmacniającymi lub prewencyjnymi.

### **Etap 3 Zatwierdzenie planu**

Zatwierdzenie planu w procesach S&OP zazwyczaj odbywa się dwuetapowo. Pierwszy etap to tzw. PreS&OP Review, czyli zatwierdzenie przez wszystkie kluczowe funkcje w organizacji oraz S&OP Review lub Executive S&OP Review, czyli zatwierdzenie planu przez najwyższe kierownictwo.

Zawsze gorąco rekomenduję etap PreS&OP w takim celu, aby cała organizacja miała możliwość pochylenia się nad przygotowanym planem, udzielenia sobie wzajemnie feedbacku i potwierdzenia, że zgadzają się z planem. Tak żeby prezentacja przed najwyższym kierownictwem przebiegała w taki sposób, że cały zespół prezentuje swój wspólny plan, który został wcześniej uzgodniony. Albo zostało uzgodnione w których punktach nie ma zgody i gdzie potrzebna jest decyzja „wyższej instancji”.

Najgorsze co może być dla wiarygodności planu jest sytuacja na S&OP Review, w której ktoś z „kluczowych funkcji” mówi: „pierwszy raz to widzę”, „wie wiem o co chodzi”, „to wygląda bez sensu”, „muszę to zweryfikować”. Zespół powinien iść na S&OP Review jako „jeden team” z pełnym zrozumieniem co

jest prezentowane. Jeśli tak się nie dzieje powinno paść pytanie: co przy następnym cyklu zrobimy inaczej, żeby nie powtórzyła się taka sytuacja?

Tak czy inaczej PreS&OP przyjmuje najczęściej formę spotkania, na którym poszczególne funkcje prezentują wnioski z poprzednich etapów. Inne funkcje mogą się do nich odnieść, jeśli widzą jakiegokolwiek niespójności lub zagrożenia (albo szanse). Tym sposobem funkcje odpowiedzialne za prognozowanie mogą uzyskać bezpośredni feedback na temat planu sprzedaży a te odpowiedzialne za analizę zdolności mogą przedstawić skutki jakie niesie za sobą zmiana prognozy. Mogą również uzyskać informację zwrotną odnośnie do swoich analiz. Ta wymiana informacji i punktów widzenia tworzy nam pewnego rodzaju efekt synergii w postaci dodatkowych działań, które mogą być podjęte na podstawie informacji zwrotnej.

PreS&OP jest też momentem, w którym prezentowane i omawiane są różne potencjalne scenariusze dotyczące prognozy czy jej realizacji. Dobrą sytuacją jest taka, kiedy na tym etapie zespół jest w stanie wybrać jeden scenariusz, który będzie rekomendowany do zatwierdzenia na S&OP Review przez najwyższe kierownictwo.

W trakcie PreS&OP może dość do sytuacji, kiedy dwie lub więcej stron nie są w stanie zgodzić się na jeden scenariusz lub co do innej decyzji (co również skutkuje powstaniem scenariuszy). Jest to absolutnie naturalna a często też oczekiwana sytuacja (zgodnie z zasadą, że brak klótni jest jedną z dysfunkcji pracy zespołowej) w której musi nastąpić rozstrzygnięcie poprzez eskalację i podjęcie decyzji przez najwyższe kierownictwo na spotkaniu S&OP Review.

S&OP Review lub Executive S&OP Review to etap, w którym następuje zatwierdzenie planu przez najwyższe kierownictwo. Plan powinien być zaprezentowany i obroniony przez zespół pod kątem wiarygodności, wykonalności i akceptowalności.

Wiarygodność należy obronić pod kątem wiarygodności prognozy poprzez uargumentowanie jakie czynniki zostały wzięte pod uwagę przy jej tworzeniu oraz jakie działania mają doprowadzić do jej realizacji od strony podażowej.

Z drugiej strony wiarygodność jest broniona z punktu widzenia wykonalności planu, czyli udowodnienia, że mamy odpowiednie zasoby zabezpieczone do

tę, żeby plan zrealizować. Oraz mamy zdefiniowane odpowiednie działania, które są niezbędne do realizacji planu. Ważne, żeby plan był też optymalny co odnosi się głównie do zasobów. Należy zapewnić, że zasoby nie są zbyt nadmuchiwane co może skutkować nadmiernymi niepotrzebnymi kosztami.

Trzecim wymiarem oceny jest akceptowalność. Głównie jest to ocena pod kątem spójności z planami finansowymi firmy.

Jeśli zespół jest w stanie obronić wiarygodność, wykonalność i akceptowalność planu, S&OP Review zazwyczaj jest formalnością i dość krótkim spotkaniem. Jeśli jednak najwyższe kierownictwo dostrzeże słabe punkty które mogą zostać „zchallengowane” lub jeśli zespół wcześniej nie doszedł do konsensusu i są potrzebne rozstrzygnięcia takie spotkanie może trwać dość długo. Podobnie ma się sytuacja w przypadku istotnie zmieniającego się planu i konieczności zatwierdzenia dodatkowych zasobów lub inwestycji.

Spotkania S&OP potrafią trwać od godziny do kilku godzin a zależy to przede wszystkim od stopnia solidności planu i jakości przygotowanych argumentów (między innymi w postaci prezentacji i analiz). Innym czynnikiem wpływającym na długość spotkań jest stopień potrzeby szczegółów ze strony najwyższego kierownictwa – im wyższe tym więcej analiz i materiałów należy omówić. A w sytuacji złożonej struktury organizacji lub szerokiego portfolio S&OP Review może przybrać naprawdę monstrualne rozmiary całodziennej narady i przechodzenia przez wszystkie grupy produktowe, fabryki i segmenty klientów ze szczegółowymi omówieniem każdej podkategorii.

Dlatego bardzo ważne jest zachowanie zdrowego balansu a przede wszystkim bardzo dobrego przygotowania się do review przez zespół. Im słabsze przygotowanie, im więcej błędów wytkniętych tym większa tendencja do wchodzenia w szczegóły i mówienia „sprawdzam” przez najwyższe kierownictwo. Niezmiernie ważne jest budowanie zaufania dzięki transparentności i solidności w przygotowaniu planu.

## Podstawowe narzędzia i analizy w S&OP

Podstawowe narzędzia w procesie to w większości przypadków (przynajmniej na początku) to PowerPoint i Excel.

Excel jako narzędzie do analizy danych.



PowerPoint jako narzędzie do prezentowania wyników analiz, wniosków i planów działań.

S&OP jest procesem podejmowania decyzji i procesem komunikacji. Dlatego „jedyne” czego potrzebujemy narzędzi, które będą nas wspierać w procesie decyzyjnym i będą wspierać komunikację. Excel umożliwi nam analizę danych, z których możemy wyciągać wnioski niezbędne w procesie decyzyjnym. PowerPoint umożliwi przystępną prezentację wyników analiz, wniosków i decyzji dzięki czemu wspiera komunikację.

I żeby było jasne, w pracy nie lubię najbardziej dwóch rzeczy: noszenia koszul i prezentacji w PowerPoint. Problem tylko mam z tym, że do tej pory nie znalazłem czegoś co byłoby tak elastyczne i uniwersalne dla klientów jak PowerPoint. Dlatego weźmy PowerPoint. Jeśli ktoś w firmie korzysta z innej aplikacji do tworzenia prezentacji lub ma inny standard prezentacji danych i prowadzenia spotkań – prosba o kontakt!

No dobra ale jakie konkretnie analizy powinny pojawić się w procesie S&OP?

W trakcie etapu planowania zapotrzebowania niezbędne analizy to:

1. Segmentacja popytu (np. po krajach, grupach produktowych, klientach, liniach produkcyjnych, SKU... i wszelkich możliwych innych konfiguracjach)
2. Analiza zmian prognoz po segmentach
3. Analiza realizacji prognoz po segmentach
4. Analiza różnic prognoz względem budżetu po segmentach

W trakcie etapu planowania zasobów niezbędne analizy to:

1. Analiz zdolności produkcyjnych
2. Analiza dostępności zasobów ludzkich
3. Analiza zapasów magazynowych
4. Analiza prognozy wielkości zapasów
5. Analiza dostępności surowców
6. Analiza terminowości dostaw do klientów
7. Analiza terminowości dostaw od dostawców
8. Analiza terminowości realizacji planu produkcyjnego
9. Analiza zgodności planu produkcyjnego z prognozą zapotrzebowania

## 10. Analiza dostępności zasobów logistycznych (np. magazyny, flota transportowa)

W kolejnych etapach, czyli PreS&OP Review i S&OP Review powinny być przedstawiane wyniki tych analiz wraz z wnioskami i niezbędnymi akcjami.

Jest to tak zwana krótkka i w miarę uniwersalna lista, którą można zastosować w większości firm produkcyjnych. Najczęściej tych analiz jest dużo więcej. A to co jest analizowane zależy mocno od specyfiki branży czy danej firmy.

Wszystkie analizy można przygotować w Excelu i zaprezentować w PowerPoint. Ale pamiętajmy, że o ile są to narzędzia bardzo elastyczne co jest gigantycznym atutem na samym początku to z biegiem czasu można myśleć o zainwestowaniu w bardziej zaawansowane narzędzia informatyczne zarówno do analizy jak i prezentacji danych. Głównym celem takiej inwestycji będzie automatyzacja pracy. I albo możliwość realizacji tej samej pracy mniejszymi zasobami albo możliwość przygotowywania większej ilości lub bardziej szczegółowych analiz tymi samymi zasobami. Tylko pamiętajmy warto się tym zainteresować dopiero jak będziemy mieli już przetestowane jakich analiz potrzebujemy i jakiej formy prezentacji danych. I to najlepiej nie wcześniej niż po 10 miesiącach od wdrożenia S&OP. Po takim czasie mniej więcej wiemy już dobrze czego potrzebujemy. Inwestowanie w narzędzia informatyczne wcześniej wiąże się z ryzykiem, że inwestycje te będą nietrafione, bo z biegiem czasu zmieniają się potrzeby i koncepcja. Oczywiście nawet po 3 latach od wdrożenia takie ryzyko istnieje. Ale w pierwszym roku jest dużo większe i dużo więcej się zmienia. A domorosłe narzędzia w Excelu czy PowerPoint są dużo łatwiejsze i tańsze do modyfikacji. Poza tym po tyk kilku kilkunastu miesiącach wiemy też jakiej elastyczności powinniśmy wymagać od systemu.

Inną kategorią narzędzi nad którą trzeba się pochylić są narzędzia do prognozowania popytu. O ile firma nie ma już wdrożonego takiego narzędzia to w pierwszej fazie zachęcam do wykorzystywania najprostszych metod. Choćby spisania w Excelu na wysokim poziomie agregacji jaki przewidujemy wolumen na kolejne 12-18 miesięcy. Zazwyczaj tutaj pojawia się bunt w postaci stwierdzeń „ale to przecież nie wiadomo, to jest zgadywanie itd.” Moją odpowiedzią jest zawsze: a jak robicie budżet roczny? To róbcie tak samo. Z tą różnicą, że

będziemy do niego wracać co miesiąc, żeby zweryfikować nasze założenia i co miesiąc będziemy dokładać dodatkowy miesiąc.

Na sam początek jest to jak najbardziej w porządku. Kluczowa jest w kolejnych miesiącach jest zawsze weryfikacja trafności tych prognoz. Jeśli trafność prognoz jest na akceptowalnym w danej sytuacji poziomie to można temat zaparkować i skupić się na bardziej palących problem. Jeśli jednak nasza precyzja prognozowania pozostawia wiele do czynienia to wtedy należy „podjąć działania”. Przyczyną może być np. to, że osoby odpowiedzialne za tworzenie prognoz nie biorą niektórych aspektów rynkowych pod uwagę albo po prostu o nim nie wiedzą.

Innym działaniem może być wdrożenie zaawansowanego oprogramowania do prognozowania popytu. Jednak tak jak w przypadku automatyzacji analiz zalecam zawsze, żeby wstrzymać się z tym kilka kilkanaście miesięcy. Z tego samego powodu – bez przetestowania sposobów ręcznych i zrozumienia czego dokładnie potrzebujemy, taka inwestycja może być nie trafiona. Od wyboru oprogramowania przez zdefiniowanie wymagań i przeprowadzenie wdrożenia. Nie wchodźmy w takie inwestycje, dopóki nie będziemy mieli pewności czego potrzebujemy.

Kolejną kategorią oprogramowania i narzędzi, które są często poruszane przy okazji S&OP są narzędzia do planowania produkcji. Zarówno tego wysokopoziomowego jak MPS (Master Production Schedule – główny harmonogram produkcji) czy harmonogramowania maszyn i systemów klasy APS (Advanced Planning and Scheduling).

Ja zazwyczaj rekomenduję rozdzielenie tematu planowania produkcji i S&OP, zwłaszcza w przypadku wdrożenia procesu i tematem planowania zajmujemy się dopiero kilka miesięcy po wdrożeniu. Dlaczego? Ze względu na to, że samo wdrożenie S&OP potrafi zupełnie zmienić perspektywę planowania, głównie dzięki dostępności danych i informacji.

Ostatnim typem oprogramowania, które tutaj wymienię będą systemy MRP (Material Requirement Planning) lub systemy ERP posiadające taki moduł. Jest to element obecny już w większości firm, ale dalej jest na rynku sporo takich które go nie posiadają. Zazwyczaj powodem takie stanu rzeczy jest albo brak

potrzeby (na tyle prosta produkcja, że nie ma potrzeby inwestować dziesiątek czy setek tysięcy złotych za coś co miesięcznie zajmuje 20 min w Excelu) lub... brak świadomości, że to jest potrzebne i przyzwyczajenie do „starego dobrego”.

Oczywiście nie jest to kompletna lista narzędzi i systemów wspierających proces S&OP jest pewnie tyle co firm, które taki proces mają wdrożony. Niemniej jednak ta lista jest to na pewno dobry punkt wyjścia.

To o czym należy pamiętać to, że narzędzia mają za zadanie automatyzację naszej pracy i usprawnienie procesu. Nie rekomenduję nigdy wdrożenia danej analizy czy danego systemu „bo tak się robi”. Jeśli zidentyfikujemy, że nie ma potrzeby w danej firmie wdrażać np. analizy zapasów magazynowych, bo ze względu na profil działalności i model biznesowy firmy zapasy są tak marginalnym tematem, że nie ma co się nimi zajmować. Dlatego zawsze zadawajmy sobie pytanie: co ta analiza nam da? Jak wpłynie na nasze działania? Co ten system nam da? Jak nam pomoże? Jakie korzyści, oszczędności lub dodatkowe zyski on przyniesie, że warto w niego zainwestować tyle pieniędzy?

# 7. Adaptacje i ewolucja procesu S&O

Na przestrzeni lat proces S&OP zaczął ewoluować w różnych kierunkach. Rozwijały się różne warianty tego procesu. Należy podkreślić, że niezależnie od nazewnictwa, całość działań, które podejmujemy w ramach procesu można ogólnie nazwać S&OP. Można również wybrać dowolne inne określenie, pod warunkiem, że proces ten przynosi wartość organizacji. Poniższe przykłady prezentują kilka wariantów procesu S&OP (czy też SOP), które powstały w odpowiedzi na specyficzne potrzeby rynku.

Przykłady takich wariantów procesu:

1. **SIOP – Sales, Inventory and Operations Planning:** Wspomniany już wcześniej SIOP to w zasadzie standardowy proces S&OP, w którym kładziemy wyjątkowo duży nacisk na tematykę zapasów. O ile w wielu firmach proces S&OP często występuje bez szczegółowej analityki zapasów - z powodu specyfiki branży, modelu biznesowego czy produktu - istnieją przedsiębiorstwa, w których zapasy stanowią kluczowy aspekt. W takim przypadku proces często przyjmuje nazwę SIOP.

2. **S&OPE – Sales & Operations Planning and Execution:** Ten wariant łączy dwa procesy: planowanie na okres 12-18 miesięcy oraz planowanie egzekucji na bieżący miesiąc. Osobiście zawsze zalecam rozdzielenie tych dwóch procesów, ze względu na to, że często kończy to się tym, że zespół skupia się na krótkim horyzoncie z pominięciem dłuższego. Rozdział powoduje, że mamy jasną agendę: na tym spotkaniu zajmujemy się długim a nie krótkim horyzontem. ale są firmy, dla których połączenie tych dwóch procesów jest ważne z perspektywy organizacyjnej i co najważniejsze potrafią utrzymać odpowiednią dyscyplinę. W takim przypadku w ramach jednego procesu, opisanego jako S&OP, uwzględniane jest nie tylko planowanie średnio- i długoterminowe, ale również sposób realizacji tego planu oraz kontrola jego realizacji.

3. **DP S&OP – Demand Planning | Supply and Operations Planning:** W tym podejściu proces S&OP pokreślony jest jego podział na dwa etapy: planowanie zapotrzebowania oraz integrację z planem operacyjnym. W pierwszej fa-

zie, zwaną "demand planning", organizacja skupia się na prognozowaniu sprzedaży. Odpowiedzialność za tę część procesu może być wydzielona organizacyjnie. Koordynator S&OP wchodzi w grę dopiero, gdy plan jest gotowy, a reszta procesu odpowiada za synchronizację tego planu z działaniami operacyjnymi. Takie podejście ma sens, jeśli nie chcemy, aby koordynator S&OP zajmował się głównie prognozowaniem sprzedaży.

#### **4. AS&OP – Adaptive S&OP**

Jest to wariant procesu, w którym bardzo duży nacisk kładzie się na elastyczność oraz adaptację do zmienności otoczenia biznesowego. Gdy zmienność zapotrzebowania jest wysoka, biznes nie koncentruje się tylko na polepszeniu skuteczności prognoz, ale bardziej na elastycznym dostosowywaniu się do tej zmienności. Oczywiście, nie oznacza to, że prognozy mogą być niskiej jakości; one muszą w dalszym ciągu być dobrej jakości. Jednakże otoczenie biznesowe w którym firma działa, charakteryzuje się dużą zmiennością zapotrzebowania i otoczenia. W związku z tym, trudno spodziewać się, że firma będzie w stanie dostarczyć bardzo precyzyjne prognozy. W takich okolicznościach unika się sztywnego planowania na dłuższy okres i stawia na elastyczność. Pomaga to również w uniknięciu dyskusji na temat niezgodności prognoz z rzeczywistością. W procesie AS&OP, ta adaptacyjność jest mocno podkreślona.

#### **5. DDS&OP – Demand Driven S&OP**

Jest to ewolucja S&OP, która powstała kilka lat temu jako rezultat współpracy Dicka Linga z Demand Driven Institute. Organizacja ta była odpowiedzialna za promocję modelu DD MRP, czyli planowania przepływu materiałowego opartego o rzeczywiste zapotrzebowanie klienta i system wskaźnikowych buforów. Kluczowym elementem jest integracja procesu S&OP z procesem DDMRP. Różnice między tymi dwoma podejściami wynikają głównie z odmienności DDMRP od klasycznego podejścia. W klasycznym S&OP jest większy nacisk na prognozowanie, natomiast w DDS&OP opiera się to na DDMRP. Chociaż rola prognozowania nie jest całkowicie eliminowana, nie jest ona tak dominująca jak w tradycyjnym S&OP. Proces DDS&OP podkreśla przewagę takiego podejścia, zwłaszcza jego zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w popycie.

## 6. IBP – Integrated Business Planning

To prawdziwa wisienka na torcie. Zintegrowany proces planowania biznesowego jest często kojarzony z modulem SAP o tej samej nazwie. Moja teoria mówi, że powstał on w odpowiedzi na pewne ograniczenia tradycyjnego podejścia do procesu S&OP. W procesie IBP, jak sama nazwa wskazuje, nie chodzi tylko o integrację, ale o scalenie wszystkich kluczowych funkcji w organizacji, takich jak finanse, HR czy marketing. Chociaż wcześniej wspomniałem o integracji tych funkcji w S&OP, można wdrożyć tak rozbudowany proces S&OP, który w dalszym ciągu będzie nazywany S&OP lub nawet procesem IBP.

Istotne jest zrozumienie i znajomość działania poszczególnych ewolucji i wariantów procesu S&OP. Kluczem jest zdawanie sobie sprawy, że w różnych organizacjach ten sam proces może nosić różne nazwy. Można spotkać osoby, które twierdzą, że realizowany przez nich proces to nie S&OP, ale IBP czy jakiś inny wariant, twierdząc, że są one nieporównywalne.

Osobiście przyjmuję bardziej liberalne podejście. Jeśli proces, niezależnie od jego nazwy, działa efektywnie i przynosi wartość organizacji, to jest to sukces. I to czy nazywa się S&OP, DPS&OP, IBP czy SOPIBPDPCIA, nie ma absolutnie żadnego znaczenia. Jeśli ktoś ma silną potrzebę wyróżniania się, nadawania szczególnych nazw procesom czy tworzenia wokół nich głębokich teorii akademickich, i jeśli to komuś pomaga czy przynosi satysfakcję, nie mam nic przeciwko. Jednak dla mnie często jest to przerost formy nad treścią.

## 8. Kluczowe wyzwania w trakcie wdrożenia procesu S&OP

### Ludzie nie wiedzą o co chodzi

Najczęściej występujący problem na początku projektu wdrożenia procesu S&OP. Pojawia się na samym początku, ale trwa bardzo często nawet przez kilka pierwszych miesięcy.

Podczas pierwszych spotkań czy szkoleń projektowych często pojawiają się pytania takie jak: "Czy to będzie narzędzie?", "Czy wdrażamy jakiś system, który ma pomóc w planowaniu?". Dla osób, które nie miały wcześniej styczności z tym procesem, trudno jest zrozumieć, o co w nim chodzi. Często patrząc z boku, widzą jedynie fizyczne atrybuty - spotkania, raporty, prezentacje.

Dlatego tak istotne jest, aby w projekcie wdrożenia S&OP jak najszybciej przejść do fazy realizacji, do przeprowadzania pierwszych spotkań. Już po kilku takich cyklach ludzie zaczynają rozumieć sens i dostrzegać wartość całego procesu. Pojawiają się stwierdzenia typu: "Otwierające oczy", kiedy ludzie patrzą na prognozę sprzedaży czy na różnice względem budżetu. Mówią: "Jeżeli nic teraz nie zrobimy, za kilka lat możemy zakończyć działalność" lub "Nigdy wcześniej nie rozmawialiśmy na te tematy w takim gronie".

Te dyskusje przynoszą wiele wartości. Dzięki nim ludzie zaczynają rozumieć, dlaczego podejmowane są pewne decyzje, jaki priorytet mają konkretne działania. Ciężko jest jednak wytłumaczyć te aspekty osobom, które tego nie doświadczyły. Nie spotkałem nikogo, kto by był w stanie przekazać to tak skutecznie, aby inni od razu zrozumieli, o co chodzi. Dlatego moją radą jest: jak najszybciej zacząć, ale nie zapominać o ciągłej komunikacji i odpowiednim szkoleniu.

Mimo przeszkolenia wiele osób nie rozumie, dlaczego proces jest tak ważny. Jednak, kiedy doświadczą jego korzyści, zakochują się w nim i nie wyobrażają sobie już pracy bez niego. Świadczy o tym fakt, że najczęstszymi klientami wdrożeń S&OP są menedżerowie i dyrektorzy, którzy zmienili pracę. Pracowali



wcześniej w firmie, gdzie S&OP działał sprawnie. Po przejściu do nowej firmy, gdzie proces ten nie był znany, bardzo za nim tęsknili i stąd pomysł na wdrożenie.

### **Brak wsparcia senior leadershipu**

Brak wsparcia najwyższego kierownictwa, takiego jak prezes zarządu czy kluczowi dyrektorzy, to problem, który może zagrozić całemu projektowi i procesowi S&OP. Wdrożenie tego procesu wymaga zaangażowania wielu różnych działów firmy.

Rzadko kiedy można natknąć się na firmę, w której ludzie, zwłaszcza na wyższych stanowiskach, mają czas na nowe inicjatywy, takie jak implementacja procesu S&OP. Często zdarza się, że nie chcą oni poświęcać czasu swojego zespołu na takie działania. W efekcie możemy napotkać opór, brak aktywnego uczestnictwa czy nawet próby blokowania projektu. Jeśli przy tym nie mamy wsparcia instancji wyższej, takiej jak prezes, całe przedsięwzięcie może nie powieść się.

Zalóżmy, że inicjatywa wdrożenia pochodzi od szefa działu dostaw czy planowania. Jeśli prezes nie będzie przekonany do projektu i będzie postrzegał go jako inicjatywę oddolną, może nie przywiązywać do niej dużej wagi. W sytuacji konfliktu czy problemów, może on przychylić się do argumentów innych dyrektorów, na przykład szefa działu sprzedaży, który stwierdzi, że ma ważniejsze sprawy związane z realizacją celów sprzedażowych. Takie podejście może w efekcie zablokować cały projekt.

Dlatego kluczowe jest, aby od początku procesu wdrożenia S&OP przeciągnąć "na swoją stronę" prezesa, zarząd oraz inne kluczowe osoby w firmie. Muszą one rozumieć, że może to być jednym z najważniejszych projektów w danym roku dla firmy. Często słyszy się stwierdzenia od sponsorów projektu, że implementacja S&OP ma najwyższy priorytet. Takie podejście gwarantuje odpowiednie zabezpieczenie zasobów i eliminuje ryzyko oporu czy blokowania projektu.

Jeśli uda nam się uzyskać takie wsparcie i zrozumienie od strony najwyższego kierownictwa, że wdrożenie S&OP to najwyższy priorytet, znacznie zwiększymy szanse na sukces. Będziemy mieli wówczas gwarancję dostępu do niezbędnych zasobów i wsparcie na każdym etapie projektu.

### **Brak wsparcia finansów**

Jednym z częstych wyzwań w projektach dotyczących wdrożenia procesów takich jak S&OP (planowanie sprzedaży i operacji) jest opór ze strony działu finansów. Osoby pracujące w tym dziale, które nie miały wcześniej styczności z S&OP, mogą nie rozumieć istoty tego procesu. Zwłaszcza, gdy dział finansów odgrywa kluczową rolę w prognozowaniu i budżetowaniu firmy, mogą one odczuwać próbę wprowadzenia nowego procesu jako wtargnięcie na "ich teren".

W moim doświadczeniu, główną przyczyną takiego oporu jest obawa przed utratą kontroli nad procesami, które do tej pory były domeną działu finansów. Mogą one odczuwać, że wdrożenie S&OP stanowi zagrożenie dla ich pozycji w firmie.

Kluczem do przełamania tego oporu jest przekonanie działu finansów o korzyściach płynących z wdrożenia S&OP. Chociaż początkowo mogą one widzieć w tym tylko dodatkową pracę, ważne jest, aby uświadomić im, że regularne aktualizacje prognoz finansowych dzięki S&OP sprawia, że roczne budżetowanie stanie się znacznie prostsze. Zamiast tworzyć budżet "od zera" każdego roku, będą mieli do dyspozycji aktualne dane, które zostały już przeanalizowane i skorygowane w trakcie roku.

Kolejnym argumentem przemawiającym za S&OP jest zwiększenie przewidywalności wyników finansowych. Jeśli firma będzie regularnie aktualizowała swoje prognozy w oparciu o rzeczywiste dane, będzie mogła lepiej przewidzieć swoją przyszłą sytuację finansową.

Aby skutecznie przekonać dział finansów do wdrożenia S&OP, warto poświęcić czas na rozmowy, warsztaty i szkolenia. Ważne jest, aby każdy członek zespołu rozumiał, jakie korzyści przyniesie firma S&OP, jakie są jego cele i w jaki sposób wpłynie on na ich codzienną pracę.

Ostatecznie, jeśli nawet mimo tych starań opór ze strony działu finansów będzie nadal silny, może być konieczne eskalowanie tematu do wyższych instancji w firmie. Jeśli kierownictwo jest przekonane o wartości S&OP i zaangażowało się w jego wdrożenie, powinno być w stanie przekonać również dział finansów o potrzebie współpracy w tym zakresie.

I, żeby być fair z jednej strony dział finansów potrafi być tym najbardziej sceptycznym działem, ale w wielu przypadkach jest działem najbardziej wspierającym. Ważne jest to, żeby mieć świadomość, że dział finansów jest kluczowym działem w firmie i bez jego wsparcia (choćby przy przygotowaniu analiz finansowych planu) proces może nie być w pełni efektywny.

### **Zespół nie ma czasu**

Brak czasu jest jednym z najczęstszych problemów, z którymi borykają się firmy podczas wdrażania nowych procesów czy projektów, takich jak S&OP. Pracownicy są już przepracowani ze swoimi codziennymi zadaniami, więc dodatkowy projekt wydaje się nadmiernym obciążeniem.

Kluczem do przełamania tego oporu jest zapewnienie, że cała organizacja rozumie priorytet wdrożenia S&OP. Wspieranie od najwyższego szczebla kierownictwa jest kluczowe. Jeśli prezes i zarząd wyznaczają ten proces jako priorytet, zespoły będą bardziej skłonne przeznaczyć na niego czas.

Jednak ważne jest również, aby nie nadużywać tej "władzy" nad procesem. Ostatecznym celem jest prowadzenie skutecznego biznesu, a S&OP jest narzędziem służącym temu celowi, a nie celem samym w sobie. Projekt powinien być wdrażany stopniowo, w tempie dostosowanym do możliwości zespołu, tak aby nie przeciążać go.

Stosowanie eskalacji powinno być ostrożne i zachowane na sytuacje, kiedy istnieje realne zagrożenie dla postępów projektu. Na przykład, jeśli przez kilka miesięcy nie ma żadnych postępów lub istnieją poważne opóźnienia w realizacji kluczowych elementów.

Wdrożenie S&OP to proces długoterminowy. Nie chodzi o to, aby osiągnąć perfekcję od razu, ale raczej, aby zbudować mocne podstawy i stale je doskonalić. Zespoły powinny być świadome, że nawet po zakończeniu formalnego projektu wdrożenia, praca nad procesem będzie trwała.

Ostatecznie, aby osiągnąć sukces w wdrożeniu S&OP, kluczowe jest zarządzanie priorytetami i zapewnienie odpowiedniego wsparcia ze strony kierownictwa. W sytuacjach konfliktowych, gdzie różne działy mają różne priorytety, wsparcie od najwyższego szczebla jest niezbędne do wyegzekwowania decyzji w sprawie kierunku projektu.

### **Brak jasnego ownershipu**

Brak wyraźnego właściciela procesu S&OP jest częstym problemem w wielu firmach. Wdrożenie tak skomplikowanego i wieloaspektowego procesu wymaga silnego przywództwa i odpowiedzialności. Kiedy prezes firmy deklaruje swoje wsparcie dla procesu, ale jednocześnie nie wyznacza konkretnego odpowiedzialnego za jego nadzór, powstaje ryzyko, że pomimo początkowego entuzjazmu, proces S&OP może stać się zaniedbany w miarę pojawiania się innych priorytetów.

Gdy odpowiedzialność za różne aspekty procesu jest rozproszona między wieloma liderami, może łatwo dojść do sytuacji, w której każdy zakłada, że ktoś inny pilnuje postępów i jakości procesu. To prowadzi do dezorganizacji i braku skuteczności.

Rzeczywiście, kluczowe jest posiadanie jednego "strażnika" procesu, osoby lub funkcji, która ma jasno określone uprawnienia i odpowiedzialności za cały proces S&OP. Ten strażnik nie tylko pilnuje, aby proces był przestrzegany, ale również inicjuje niezbędne usprawnienia, kiedy są potrzebne.

Wskazanie osoby lub funkcji odpowiedzialnej za proces S&OP na początku wdrożenia pozwala unikać nieporozumień i zapewnia, że cała organizacja wie, do kogo zwrócić się w sprawach związanych z tym procesem. W praktyce często okazuje się, że to właśnie ta osoba pełni rolę motywatora, lidera i koordynatora – trzymając cały proces razem i dbając o jego ciągle doskonalenie.

Podsumowując, wyznaczenie jednego właściciela procesu S&OP jest niezwykle ważne dla jego skuteczności i trwałości. Dzięki temu cała organizacja wie, kto jest odpowiedzialny, co z kolei przyczynia się do większej przejrzystości, odpowiedzialności i sukcesu procesu.

## 9. Kiedy warto skorzystać z pomocy zewnętrznej w wdrożeniu S&OP?

Zacznę od tego, kiedy nie warto.

Nie warto korzystać z pomocy zewnętrznej, jeśli nie mamy czasu i zasobów na wdrożenie samodzielnie. Wdrożenie przez zewnętrznego konsultanta często jest bardziej absorbujące niż samodzielna organizacja projektu. Wynika to z trzech głównych czynników:

1. Konsultant zewnętrzny potrzebuje czasu na zapoznanie się z organizacją.
2. Skuteczne wdrożenie procesu i jego utrzymanie może się udać tylko przy pełnym zaangażowaniu zespołu
3. Kluczowe jest wyznaczenie właściciela procesu i lidera projektu po stronie organizacji dla którego konsultant zewnętrzny będzie wsparciem a nie głównym organizatorem czy nawet wykonawcą prac projektowych.

Oczywiście możliwe jest przekazanie większej odpowiedzialności konsultantowi czy grupie konsultantów jednak będzie to powodowało większe ryzyko, jeśli chodzi o efektywność i możliwość utrzymania procesu po zakończeniu prac przez firmę zewnętrzną.

Wsparcie zewnętrzne natomiast warto rozważyć, kiedy nie posiadamy odpowiednich kompetencji w zespole. Głównym celem w opcji korzystania z konsultantów zewnętrznych jest, brzydko mówiąc, jak najszybsze wysłanie z nich wiedzy niezbędnej do samodzielnej realizacji procesu oraz jego rozwoju po zakończeniu projektu.

**Tytuł książki:** *Sales and Operations Planning. Jak sprawić, żeby firma działała bardziej przewidywalnie?*

**Autor:** Paweł Birecki

**Autor okładki:** Paweł Birecki

**Autor grafiki na okładkę:** Chat GPT (autor prompta: Paweł Birecki)

**Wydawnictwo:** PAWELBIRECKI.COM

**Data wydania:** 30 listopada 2023

### **Więcej o autorze:**

Strona WWW: <https://pawelbirecki.com/>

Profil na LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pawelbirecki/>

Kanał YouTube: <https://www.youtube.com/@pawelbireckicom>

Instagram: <https://www.instagram.com/pawelbirecki/>

*Wszelkie prawa zastrzeżone! Ta książka, jej treść, styl i niepowtarzalny urok są wyłączną własnością Pawła Bireckiego. Wprowadzie kopiowanie i udostępnianie jej treści w całości lub w fragmentach jest dozwolone, ale pamiętaj, drogi czytelniku, że za każdym słowem, każdą stroną, tkwi duch i trud Pawła. Zatem, jeśli zdecydujesz się podzielić tą perłą literacką z innymi, upewnij się, że wszyscy wiedzą, kto jest kapitanem tego literackiego statku. Z zachowaniem adnotacji, że Paweł Birecki jest jedynym i niepodważalnym autorem, możesz śmiało żeglować po morzach i oceanach wiedzy i rozrywki, które ta książka oferuje. Pamiętaj jednak, że każde naruszenie praw autorskich będzie ścigane z całą powagą, ale i przywróceniem oka, które charakteryzuje naszego autora.*



**PAWELBIRECKI.COM**

