开启销售预测的“水晶球”

在供应链中，我们需要认识到，无论用什么样的技术，能力或者更成熟的算法，预测总是不准确的，因为在实际情况中，总会有未知的因素和正常范围内的误差。那么既然不能消除S&OP的不准确性，那么就该把重点放在建立一个强有力的需求计划流程，进而降低偏差。

供应链中出现的问题，错综复杂，一个问题背后往往有千丝万缕的小问题。这几年在与客户的沟通过程中，听到最多的一个关于供应链的问题，是对于销售预测的不准确，从而导致了一系列的连锁反应。我们需要认识的是，无论你用什么样的技术，能力或者更成熟的算法，预测总是不准确的，因为在实际情况中，总会有未知的因素和正常范围内的误差。根据之前的调研报告显示，产品族的最佳预测准确度约为85%，而下到SKU层面上则要低得多。

面对这种情况，作为供应链的负责人，我们既然不能消除S&OP的不准确性，那么就该把重点放在建立一个强有力的需求计划流程，进而降低偏差。

预测偏差的根本原因

举一个例子，当管理层设定一个年度5%增长目标后，这一战略目标被分配至各业务部门，然后制定一个更为细致的月度的预算。和具体的行动计划来达成目标。然而，业务部门可能在早期无法确定如何达

到既定的目标，对于与目标存在的差距会被标定为"未知"。在这种情况下，随着日期的推进，如果还是没有有效的行动计划，那么销售预测将被调整，如果没有及时行动，那么预测将出现偏差。

一个有效的需求管理流程可以消除这种偏差。首先，从正确的心态和目标开始。销售预测的目标不是将预测细化到SKU，而是是在产品族或子系列层面上进行定向正确的预测，持续滚动12至18个月。

有效的S&OP流程所带来的收益包括：

- 更多供给和需求的可视性
- 改善的库存和营收管理
- 更好的促销计划
- 更精确的预算预测
- 改进的产品生命周期管理

需求管理是"S&OP"一个关键的部分，通常出现的一个问题是预测周期不够远。在一个S&OP会议中，应该花费不超过10%的时间来讨论当前月或季度的情况。必须从关键部件和最长交期开始，然后计划达到这一点。生产需要时间来计划产能、劳动力和产品交付。财务需要时间来确保公司有足够的营运资金应对支出。

由于需求来自不同的团队和流程，需求规划的另一个不足之处是S&OP经常与公司战略计划脱节。它们需要被结合和达成统一。无法达标往往是由于对上游供应，库存情况，以及下游客户真实需求不了解。培养这方面的知识能力，并保持与战略计划的一致性很重要，这也就是为什么S&OP的负责人需要是高层管理团队的支持，即使不是由他们来执行。CEO，CFO和部门总监们需要明白，S&OP，年度运营计划讨论是与战略计划直接关联的。如果随着环境的变化没有对这三个计划进行调整，就会造成不必要的偏差。

S&OP 不容易落实
对于S&OP 流程最重要的挑战包括以下几点：

1. 缺乏公司高管的认同和支持
2. 与公司战略和财务目标缺乏联系
3. 衡量指标没有明确的定义
4. 没有定期更新或是异常警报以改善异常值
5. 对涉及流程的负责人和责任定义不明确
6. 过量的库存、供应瓶颈或是受限的供应商响应次数
7. 与新产品开发计划缺乏联系

需求管理将始终是“S&OP”流程中一个具有挑战性的因素。抱怨预测不准确是浪费时间，因为总会有需求的不确定性。然而，在你的计划流程中消除尽可能多的偏差，既在你的控制范围内，也是保护你利润的关键策略。

TBM CN