



为什么销售运营计划（S&OP）在全球疫情的情况下变得更为重要？

通过有效的销售运营计划（S&OP）可以帮助企业更好的实施订单管理与销售预测。

- 许多制造商尤其出口企业正满负荷运行，以满足对产品的需求，而其他一些制造商则看到订单大幅缩水，需求基本消失；
- 供应链剧烈的变化和供需的波动，意味着S&OP的重要程度和有效性必须提高；
- 每周甚至每天举行小型S&OP会议，可以帮助制造商应对当前的危机以及为随后的恢复期做准备。

根据现实情况的需求规划是任何良好的S&OP计划的核心。在正常情况下，最佳做法是要求销售团队每月与运营和财务团队坐下来，就未来30天的预期需求以及公司实现盈利的能力进行深入的讨论，这种做法在客户需求和供应商变化很快的时候更应如此。在所有这些波动过程中，S&OP会议必须至少每周一次进行，如果需要的话，甚至可能每天都需要。

S&OP改善危机管理的4种方法，S&OP会议可以帮助您的企业

实时响应需求变化，而不单单是预测

产品需求波动，您获取供应的能力也可能随之波动。特别当如果为了响应市场对某些产品的需求激增而放弃生产核心产品的时候。因此，对于您的业务的所有职能部门来说，达到共识并统一执行，比以往任

什么时候都更加重要。频繁的沟通和对供应链上上下下情况的不断监控是加快决策、使团队更具凝聚力，使整个团队始终朝着同一方向前进的最佳方式，并尽最大努力满足客户需求。

管理不确定性，使信息尽可能及时更新

市场状况在不断变化，您的供应商和客户的情况也在不断变化。定期的S&OP会议有助于确保当前将最新信息进行沟通，并将其利用于决策过程中。这些会议确保团队中的每个人都能够获取最新的状态信息，决策者可以协同工作，快速处理这些信息更新，每个人都能够了解对业务的影响。

做出战略性的分配决策

那些服务于零售行业的制造企业对于由于节假日造成的需求突增的状况并不陌生，而且对于如何处理资源分配也轻车熟路。但是，还有许多其他企业发现他们自己第一次面临这一挑战。企业正在积极学习，因为他们意识到他们没有生产能力或获取原材料供应来满足某些产品的需求。

除了分配常规规则的利用——例如，根据交易量和利润率等情况对客户进行分层，并相应地调整定价——现在，决策过程中还有另一个因素需要考虑：需求。当制造商通过自己的方式希望尽其所能帮助全球战胜疫情危机的时候，尤其对于那些出口型企业，比如医疗耗材及生活必需品行业等，将产品分配给最亟需的领域，可能会胜过纯粹由利润驱动的分配策略。为了跟上变化，规划与客户和供应商的沟通，并定期评估对业务的影响，为这些决策投入更多的时间和精力是有必要的。

为市场反弹做准备

当全球这疫情开始得到控制时，许多企业将再次面临需求和供应的剧烈波动。在"新常态"中，一些危机相关的产品需求将有所减少，而其他产品的需求则可能保持不变。市场对企业传统产品的需求要么会有所复苏，要么逐渐减少。实时跟进市场变化速度，以及供应商变化的速度（供应商对市场反应的速度可能会与您的企业有所差异）需要持续一段时间地对S&OP流程进行监控，直到需求和供应回落到更稳定的模式。

好消息是，制造企业目前为建立流程、了解供应限制和加快需求规划流程所做的工作，将最终带来可持续的效益。企业将更好地为后期做好准备，最大化收入、降低成本和提升服务客户质量。他们将获得更佳的敏捷和灵活性，这将有助于他们更快地应对未来需求高峰或波动。



Zheng Shang (尚征)

副总裁

