

Sales and Operations Planning: Datasta tietoa ja tiedosta päätöksiä!

Kirjoittajat: Johanna Småros

Johtaja, Skandinavia
johanna.smaros@relexsolutions.com

Michael Falck

Operatiivinen johtaja
michael.falck@relexsolutions.com

Myynnin ja toiminnan suunnittelu, tai tutummin Sales and Operations Planning (S&OP), on ollut paljon esillä viime vuosina. S&OP käsitteenä jakaa mielipiteitä. Toiset pitävät sitä jälleen uutena "isminä", jossa on paketoitu vanhoja ajatuksia uuden otsikon alle ja jonka pääasiallinen tehtävä on vauhdittaa konsultointipalvelujen myyntiä. Toiset vannovat S&OP-prosessikehityksen nimeen ja pystyvät listaamaan ison määrän kouriintuntuvia, saavutettuja hyötyjä.

Me valitsemme tässä kiistassa sovittavan linjan ja esitämme, että molemmat puolet ovat oikeassa. S&OP-käsite todellakin sisältää pääasiassa tuttuja ja hyväksi havaittuja ajatuksia ja S&OP-prosessimalleja on kehitetty jo 1980-luvulta saakka. Toisaalta S&OP-prosessit ovat viime vuosina tulleet ajankohtaisiksi yhä uusilla toimialoilla ja muissakin yrityksissä kuin kaikista suurimmissa globaaleissa konserneissa.

Kehityksen takana on lisääntynyt tarve suunnittelulle:

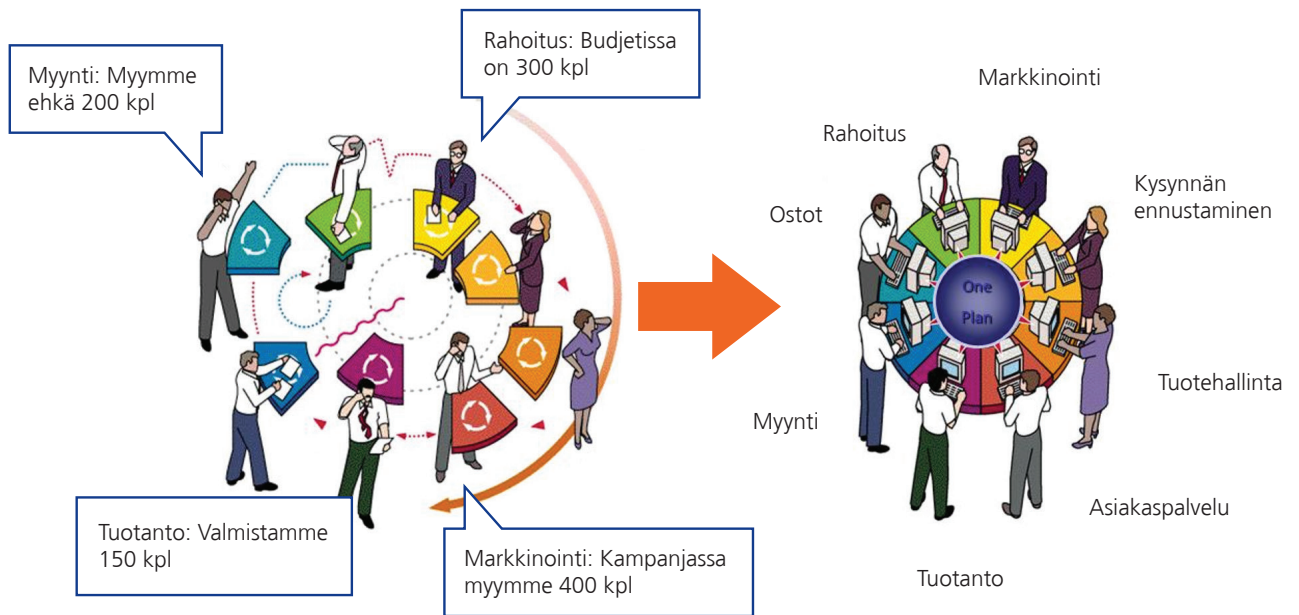
- Perinteisillä aloilla alati kaventuvat katteet nostavat tehokkuusvaatimuksia, mikä näkyy pienentyneinä puskureina. Kun varasto- tai kapasiteettipuskureita ei ole, hyvä palvelutaso vaatii tarkkaa ennakointia ja suunnittelua.
- Lyhentyneet tuote-elinkaaret ja nopeammat markkinamuutokset altistavat yritykset suuremmille riskeille, mikä lisää ennakkoinnin tarvetta.
- Monilla toimialoilla voimakas konsolidointi on johtanut isompiin konserneihin. Laajojen tuotanto- ja jakeluverkostojen hallinta vaatii usein siirtymistä yksikkökohtaisesta suunnittelusta koko konsernin kattavaan suunnitteluun.
- Aasian kasvanut rooli tuotannossa ja hankinnassa on pakottanut monet yritykset pidentämään suunnittelujännettä.

Samalla huima kehitys tietojen keräämisessä, välityksessä ja käsittelyssä ovat tuoneet S&OP-prosessien kehittämisen muidenkin kuin kaikista suurimpien yritysten ulottuville.

Tässä artikkelissa kertaamme lyhyesti mitä myynnin ja toiminnan suunnittelulla oikeastaan tarkoitetaan ja valotamme miten tietojärjestelmät liittyvät S&OP-prosessin toteutukseen.

S&OP tähtää oikeampiin päätöksiin

Sales and Operations Planning -prosessi tähtää siihen, että yrityksen eri funktiot toimisivat yhteisen suunnitelman mukaisesti. Sen sijaan että myynnillä, tuotannolla, hankinnalla ja taloustiimillä on kaikilla omat tavoitteensa ja ennusteensa, S&OP-prosessi pyrkii muovaamaan näistä yritykselle yhtenäisen, valitun strategian mukaisen, toteutettavissa olevan ja mahdollisimman kannattavan suunnitelman.



● **Kuva 1:** S&OP-prosessin tavoitteena on luoda yritykselle yhtenäinen, valitun strategian mukainen, toteutettavissa oleva ja mahdollisimman kannattava toimintasuunnitelma.

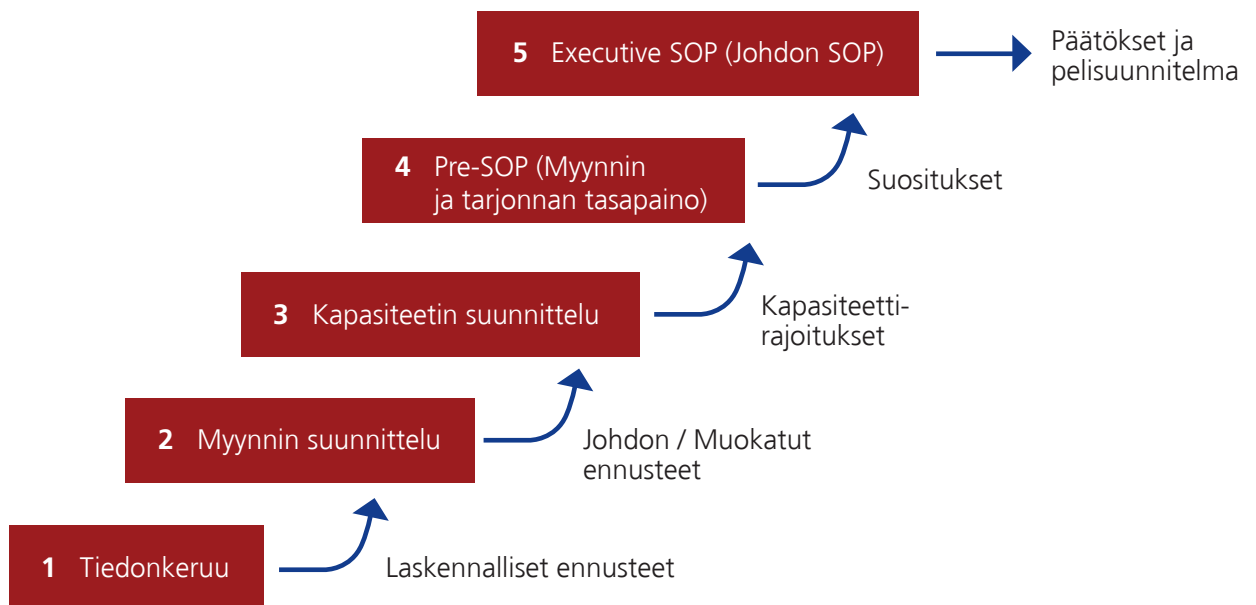
Oleellinen osa S&OP-prosessia on tunnistaa ja ratkaista mahdolliset ongelmat tavoitteiden tai suunnitelmien toteutuksessa. Myyntisuunnitelma johon sisältyy kova kasvu saattaa esimerkiksi aiheuttaa resurssiongelmia tuotannossa. Tällöin joudutaan tarkastelemaan mahdollisuuksia lisätä tuotantokapasiteettia (esimerkiksi lisäämällä työvuoroja) tai tekemään priorisointipäätöksiä eri tuoteperheiden välillä (esimerkiksi hyväksymällä tilapäisesti matalamman varastotason aiheuttama palvelutasoriski toisessa tuoteperheessä). Päätöksissä huomioidaan kokonaiskuva, eli yrityksen strategia sekä päätösten vaikutukset asiakastyytyvyyteen, kustannuksiin ja kannattavuuteen. Sen sijaan että tuotanto jätetään yksin ratkomaan resurssiongelmia kun myynti lähtee nousuun, pyritään jo etukäteen varautumaan kasvavaan menekkiin ja sopimaan toimenpiteistä mikäli tuotantokapasiteetista muodostuu pullonkaula.

Vaikka toimiva S&OP-prosessi on omiaan kehittämään tiedonkulkua funktioiden välillä, näemme että prosessin tuloksena syntyvät päätökset toimenpiteistä ovat S&OP-prosessin oleellisin anti. Mikäli S&OP-prosessi ei tehokkaasti johda hyviin päätöksiin, koko harjoitusta voidaan pitää puuhasteluna.

Miltä S&OP-prosessi näyttää käytännössä?

S&OP-prosessimalleista löytyy lukuisia valmiita esimerkkejä. Näihin on hyvä tutustua ja käyttää oman prosessin kehittämisen tukena. Jokaisen yrityksen pitää kuitenkin muovata itselleen sopiva toimintatapa. Kehitystavoitteeksi kannattaa asettaa prosessi, jonka vaatima työ ja aika ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa tuloksena syntyvien päätösten merkittävyyden ja laadun kanssa.

Suurin haaste onkin löytää oikea taso: suunnitelmien tuottaminen ja niistä nouseva keskustelu ei saa tukehtua lillukanvarsiin, mutta päätösten pitää pohjautua riittävän jämpteihin tietoihin, jotta todella ymmärretään mistä päätetään.



● **Kuva 2:** Esimerkki S&OP-prosessin rakenteesta. (Lähde: Wallace & Stahl, 2008)

Riippumatta siitä miltä S&OP-prosessi muuten näyttää, se rakentuu aina kahden suunnitteluvaiheen varaan: myynnin suunnittelu sekä kapasiteetti- ja resurssisuunnittelu.

Myyntisuunnitelmasta pitää löytyä suunnitellut omat aktiviteetit – esimerkiksi kampanjat, uusien tuotteiden lanseeraukset sekä tuotelopetukset – mutta myös parhaat arviot merkittävistä muutoksista markkinoissa tai asiakkuuksissa. Ulkoisista tekijöistä, kuten asiakkaiden valikoimamuutoksista, ei käytännössä voi olla kovin tarkkaa tietoa kovin paljon etukäteen. Kauemmalle tulevaisuuteen katsottaessa myös epävarmuus omista aktiviteeteista kasvaa; esimerkiksi pidemmälle tulevaisuuteen suunniteltujen lanseerausten ajankohdat saattavat muuttua sen mukaan missä tahdissa tuotekehitysprosessi etenee.

Epävarmojen tietojen käsittely onkin myyntisuunnitelman laatimisen suurin haaste. Pelisäännöt sille, minkä taseisia ja kuinka epävarmoja tietoja ja arvioita myyntisuunnitelmaan kuuluu sisällyttää löytyvät vain pitkäjänteisellä ja määrätietoisella työllä.

Myyntisuunnitelman perusteella syntyy kapasiteettisuunnitelma. Keskipitkällä tähtäimellä kapasiteettisuunnitelma saadaan muuntamalla myyntisuunnitelma karkean tason tuotanto- tai jakelusuunnitelmaksi. Pidemmän tähtäimen suunnittelussa käytetään vielä karkeampia arvioita ja peilataan myyntisuunnitelmaa esimerkiksi kvartaalitasolla tuoteperheittäin tai tuotantolinjoittain erilaisiin tavoitteisiin ja kapasiteettirajoihin.

Kapasiteettisuunnittelun suurin haaste on se, että kapasiteettia on niin monenlaista; kyseessä voi olla niin valmistuskapasiteetti, raaka-aineiden saatavuus, rahoitus kuin varasto- ja logistiikkaresurssitkin. Pullonkaulat tai ylimääräinen kapasiteetti saattavat syntyä eri kohdissa yritystä eri tilanteissa.

Jotta järkeviä päätöksiä kysynnän ja tarjonnan tasapainottamiseksi voidaan tehdä, on tunnistettava missä kohdissa ongelmia saattaa syntyä, millaisia toimenpiteitä tasapainon saavuttamiseksi voidaan tehdä, sekä arvioida mitä vaikutuksia toimenpiteillä on niin myyntiin, kapasiteettiin, kustannuksiin, asiakastytyvyyteen kuin kannattavuuteenkin.

Tietojärjestelmät osana S&OP-prosessin kehittämistä

S&OP-prosessin kehittäminen ei ole IT-hanke. Kuten kaikissa laajoissa, useat funktiot kattavissa hankkeissa, suurimmat haasteet liittyvät tiedonkulkuun, vastuisiin ja päätöksentekoon. Toimivan S&OP-prosessin rakentaminen vaatii selkeää näkemystä tavoitteista, ison määrän muutosjohtamista, oppimista kokeilujen ja virheiden kautta ja jo toimivan prosessin mukauttamista sitä mukaa kun toimintaedellytykset muuttuvat.

Koska myynnin- ja toiminnan suunnittelu on tietointensiivistä työtä, S&OP-prosessi kuitenkin tuo mukanaan myös järjestelmävaatimuksia. S&OP-prosessin hahmottamisessa voidaan käyttää Exceliä, mutta lähes poikkeuksetta tällainen lähestymistapa osoittautuu liian työlääksi jatkuvassa käytössä. Pahimmassa tapauksessa 90 % ajasta käytetään tietojen tuottamiseen ja kokoamiseen, jolloin suunnitelmien analysointiin ja ratkaisuvaihtoehtojen löytämiseen jää aivan liian vähän aikaa. Pidemmällä tähtäimellä tämä johtaa koko prosessin kyseenalaistamiseen. Prosessin sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta järjestelmätuki voi osoittautua kriittiseksi tekijäksi.

Etenkin seuraavat S&OP-prosessin osa-alueet liittyvät tiiviisti tietojärjestelmiin:

- Tehokas ja tarkka myynnin suunnittelu ja ennustaminen
- Päätöksenteon tuki
- Muutosten ja tulosten seuranta

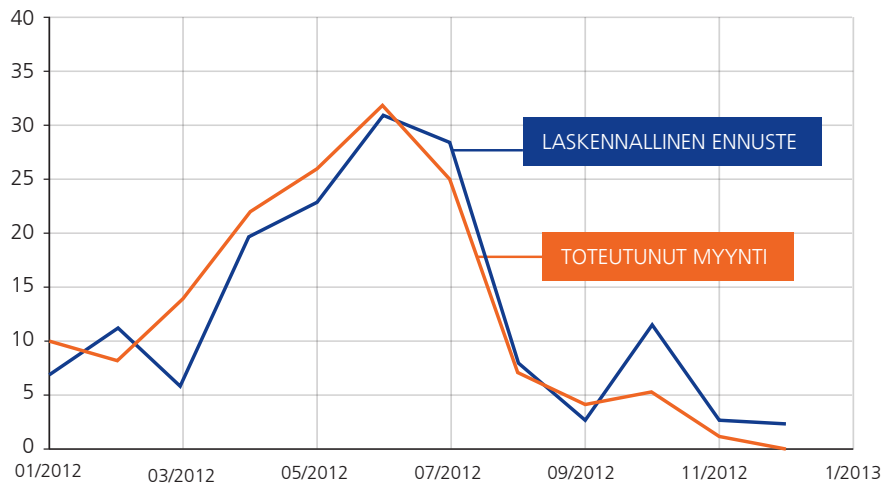
Tehokas ja tarkka myynnin suunnittelu ja ennustaminen

Myyntisuunnitelma koostuu useista työvaiheista. Helpoin, mutta usein työläin vaihe on tuottaa pohjaennusteet kaikille tuotteille. Pohjaennuste on arvio myynnistä, ennen kuin siihen kohdistetaan erityisiä toimenpiteitä. Pohjaennusteen pitää huomioida kaikki säännölliset vaihtelut menekissä, esimerkiksi kausivaihtelu ja trendit menekissä.

Jotta suunniteltujen toimenpiteiden ja markkinamuutosten vaikutukset pohjaennusteeseen pystyttäisiin huomioimaan mahdollisimman hyvin, ennusteet kannattaa monessa tapauksessa laatia asiakasryhmittäin. Tällöin eri asiakkuuksiin liittyvät toimenpiteet tai muutokset – esimerkiksi suunnitellut asiakaskohtaiset kampanjat tai valikoimamuutokset – pystytään kohdistamaan oikein.

Jos ennusteita tehdään asiakasryhmittäin, tarvittavien ennusteiden määrä nopeasti nousee korkeaksi. Esimerkkinä voidaan ottaa yritys, jolla on 500 aktiivista tuotetta ja 10 ennustettavaa asiakasryhmää. Tällöin tarvittavien ennusteiden määrä on noin 5000. Jos lisäksi oletetaan, että suunnittelun tueksi tarvitaan viikkotason ennusteet puolitoista vuotta eteenpäin, tämä tarkoittaa yhteensä noin 390 000 ennustetietuetta joita pitäisi jatkuvasti päivittää!

Pohjaennusteen laatimisessa laskennallinen ennustaminen lisää tehokkuutta merkittävästi. Koska tietokone ei väsy tai kyllästy, tuhansien tai satojen tuhansien ennustetietueiden tuottaminen tapahtuu jatkuvasti samalla tarkkuudella ja laadulla. Koska laadukas laskennallinen ennustaminen usein myös tunnistaa kausivaihtelut ja trendit ihmistä paremmin ja objektiivisemmin, ennustetarkkuus nousee tätäkin kautta. Myös kampanjoiden ennustamisessa laskennallisista malleista tai ainakin aikaisempien kampanjoiden tulosten selkeistä raporteista on merkittävää hyötyä.



● **Kuva 3:** Esimerkki laskennallisesta ennusteesta ja toteutuneesta menekistä voimakkaan kausivaihtelun tuotteelle.

Vinkki: Tehosta suunnitteluprosessia hyödyntämällä laskennallista ennustamista. Kun pohjaennusteet syntyvät automaattisesti, pääosa ennustamistyöstä voidaan siirtää rutiinomaisesta päivittämisestä todella merkittävien toimenpiteiden ja muutosten vaikutusten arviointiin. Samalla ennustamista voi tehdä hienojakoisemmin, esimerkiksi asiakasryhmätasolla, mikä tukee kampanjoiden ja valikoimamuutosten arviointia.

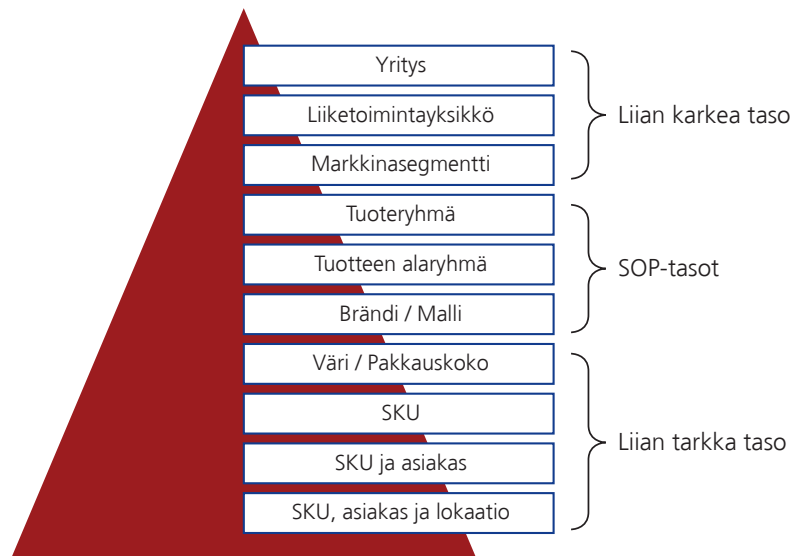
Meidän asiakkaamme ovat todentaneet tämän käytännössä. Eräs yritys esimerkiksi raportoi, että 95 % ennusteista nykyään syntyvät täysin laskennallisesti, samalla kun ennustetarkkuus on noussut.

Päätöksenteon tuki

Kuten aikaisemmin totesimme, kapasiteettia on monenlaista. Pullonkauloja tai ylimääräistä kapasiteettia saattaa esiintyä niin tuotannossa, hankinnassa, jakelussa kuin rahoituksessakin. Tämän takia ennusteita on pystyttävä tarkastelemaan joustavasti eri tasoilla.

Lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä valmistavat yritykset tyypillisesti tekevät tuotannon karkeasuunnittelua tuotanto- ja hankintatarpeiden tunnistamiseksi. Kaupan puolella vastaavasti ennusteet voidaan muuntaa tilaus- ja jakelusuunnitelmiksi, joiden perusteella voidaan arvioida muun muassa logistiikan resurssitarpeita sekä varastoon sitoutuvaa pääomaa.

Pidemmällä tähtäimellä ennusteen tarkastelu sellaisenaan usein antaa riittävän tarkkaa tietoa tulevasta, kunhan sitä pystyy tarkastelemaan joustavasti eri näkökulmista. Tässä hyvä järjestelmätuki on omiaan tehostamaan analysointityötä. Tehokkain toimintamalli on, että ennusteet tehdään riittävän tarkalla tasolla, jotta lyhyen ja keskipitkän tähtäimen muutokset pystytään huomioimaan oikein, mutta että tarkasteluvaiheessa voidaan valita haluttu, usein huomattavasti karkeampi näkökulma. Esimerkkejä erilaisista näkökulmista samaan ennustetietoon ovat: ennustetut volyymit tuotantolinjoittain verrattuna linjakohtaiseen valmistuskapasiteettiin, ennustettu euromääräinen myynti asiakasryhmittäin verrattuna myyntitavoitteisiin tai budjettiin ja ennustetut volyymit tuoteperheittäin tai pakkaustyypeittäin hankintatarpeiden arviointia varten.



● **Kuva 4:** S&OP-prosessissa tarkastellaan pääasiassa tuoteryhmä-, tuotantolinja- tai bränditasoista tietoa (Lähde: Wallace & Stahl, 2008), mutta analyysien ja päätösten tekemisessä pureutuminen tarkemmille tasoille saattaa olla tarpeen.

Mikäli mahdollisia pullonkauloja tunnistetaan, on tarpeen pystyä porautumaan tarkemmin ennusteen sisältöön. Uutuustuotteisiin ja kampanjoihin esimerkiksi yleensä liittyy enemmän epävarmuutta kuin jatkuviin, tasaisempiin tuotteisiin. Tämän takia on hyvä pystyä erottamaan näiden tuotteiden osuus kokonaisennusteesta mikäli ennuste ylätasolla näyttää huomattavan isolta. Samoin, mikäli tietyn tuotantolinjan kapasiteetti aiheuttaa rajoitteita, tarvitaan usein tietoa siitä mitä tuotteita ja kuinka paljon on suunniteltu valmistettavan.

Vinkki: Kun tarvittavat tiedot löytyvät suoraan yhdestä järjestelmästä, aikaa ei tarvitse käyttää raporttien laatimiseen ja voidaan keskittyä tiedon analysointiin, vaihtoehtojen toimenpiteiden tunnistamiseen ja päätösten tekemiseen.

Eräs asiakkaamme tarkastelee ylätasoinen raportteja näkyminä suoraan järjestelmästä osana S&OP-kokouksia, jolloin tarkentavaa tietoa voidaan tuoda esille porautumalla tai muokkaamalla tarkasteltavaa aikajännettä siltä istumalta, ilman ylimääräisiä viiveitä.

Muutosten ja tulosten seuranta

Tärkeä osa S&OP-prosessin kehittämistä on jatkuva seuranta ja parantaminen.

Myyntisuunnitelman osalta on selvää, että se ei ikinä toteudu tismalleen sellaisenaan. Tietyn epävarmuuden kanssa on elettävä. On kuitenkin tärkeä seurata onko suunnitelmassa systemaattisia virheitä, esimerkiksi tietyn asiakkuuden osalta, ja pureutua siihen mistä nämä toistuvat virheet johtuvat. Yhtä tärkeä on ymmärtää, mikä osa suunnitelmaa on suhteellisen varma ja mikä osa virhealttiimpi. Kun epävarmuus tiedostetaan etukäteen, mahdollisiin ongelmiin voidaan varautua. Eräs yritys esimerkiksi sopii varautumisesta niin hankinnassa kuin tuotannossakin merkittävimpien tuotelanseerausten osalta. Ennusteet pyritään tekemään todennäköisimmän lopputuloksen mukaan, mutta samalla arvioidaan miten suureksi myynti parhaassa tapauksessa voi kasvaa ja pyritään luomaan joustoa toimitusketjuun.

Myös suunnitelmien muutoksia pitää pystyä seuraaman tehokkaasti. Mikäli suunnitelma muuttuu merkittävästi S&OP-kokouksesta toiseen, muutokset kannattaa käydä läpi. Toisaalta, jo aikaisemmin käsiteltyjä, pidemmän aikavälin tunnistettuja riskejä ei ehkä kannata käydä läpi joka kokouksessa yhtä tarkasti, mikäli tilanteesta ei ole uutta tietoa.

Vinkki: Sekä tulosten että muutosten seurannassa hyvä järjestelmätuki tehostaa tiedon keräämistä ja käsittelyä huomasti. Excel-vetoisessa prosessissa on esimerkiksi usein hyvin työlästä seurata miten suunnitelma on kehittynyt ajan myötä.

Datasta tietoa ja tiedosta päätöksiä

S&OP-prosessimalleja löytyy valmiina, mutta jokaisen yrityksen täytyy löytää oikea tapa soveltaa niitä. Oleellista on muistaa että kaiken kattava suunnitelma ei ole itseisarvo. Vajavaisella tiedolla joudutaan toimimaan myös tulevaisuudessa eikä S&OP-prosessi poista liiketoiminnan riskejä. Hyvä S&OP-prosessi kuitenkin merkittävästi tehostaa riskien hallintaa.

On tärkeä pitää mielessä, että S&OP-prosessin tarkoituksena on ohjata liiketoimintaa ja tuottaa toimenpiteitä. Jos prosessi ei johda päätöksiin, sitä voi suurilta osin pitää ajanhukkana. Prosessia rakennettaessa onkin tärkeä osata keskittyä niihin asioihin joista pitää tehdä päätöksiä, niihin aikajänteisiin joilla päätöksiä on mahdollista tehdä ja siihen tietoon jota tarvitaan päätösten tekemiseen.

S&OP-prosessin kehittäminen ei ole IT-hanke, mutta tietojärjestelmät on silti kytkettävä osaksi prosessikehitystä. Kehitysinto hiipuu nopeasti, mikäli prosessi vaatii kohtuuttomia ponnisteluja lähtötietojen tuottamiseksi eikä analysoinnille ja päätöksille jää riittävästi aikaa.

Miten tästä eteenpäin?

Meillä RELEXissä on laajaa kokemusta S&OP-prosessien kehittämisestä.

Ratkaisujemme avulla asiakkaamme ovat kyenneet nostamaan myynnin suunnittelun tehokkuutta ja tarkkuutta ja sujuvoittamaan S&OP-prosessejaan.

Mikäli oman yrityksesi suunnitteluprosessin parantaminen kiinnostaa, niin ota yhteyttä: michael.falck@relexsolutions.com tai 044 552 0860. Tunnin tapaaminen riittää yrityksesi tilanteen läpikäymiseksi ja ensimmäisten askeleiden määrittämiseksi!

Lähde: Thomas F. Wallace & Robert A. Stahl: Sales and Operations Planning, 3rd edition, 2008.