

Sales and Operations Planning: Från data till information och från information till beslut!

Författare:**Johanna Småros**Direktör, Skandinavien
johanna.smaros@relexsolutions.com**Michael Falck**Operativ chef
michael.falck@relexsolutions.com

Sälj- och verksamhetsplanering, mera känt som Sales And Operations Planning (S&OP), har varit föremål för stor uppmärksamhet de senaste åren. Begreppet delar åsikterna. En del anser att det handlar om ytterligare en "ism" där gamla idéer presenteras i ett nytt paket med det huvudsakliga syftet att öka efterfrågan av konsulttjänster. Andra ser S&OP som ett radikalt utvecklingssteg och lyfter fram en rad konkreta resultat som de uppnått genom mera systematisk sälj- och verksamhetsplanering.

Vi väljer en försonlig linje och konstaterar att båda parterna har rätt. Visst stämmer det att S&OP-konceptet i huvudsak består av kända och väl beprövade idéer och att S&OP-processmodeller utvecklats ända sedan 1980-talet. Å andra sidan har S&OP-processen det senaste decenniet aktualiserats inom helt nya branscher och även i andra företag än de allra största globala aktörerna.

Bakom utvecklingen står ett ökat behov av planering:

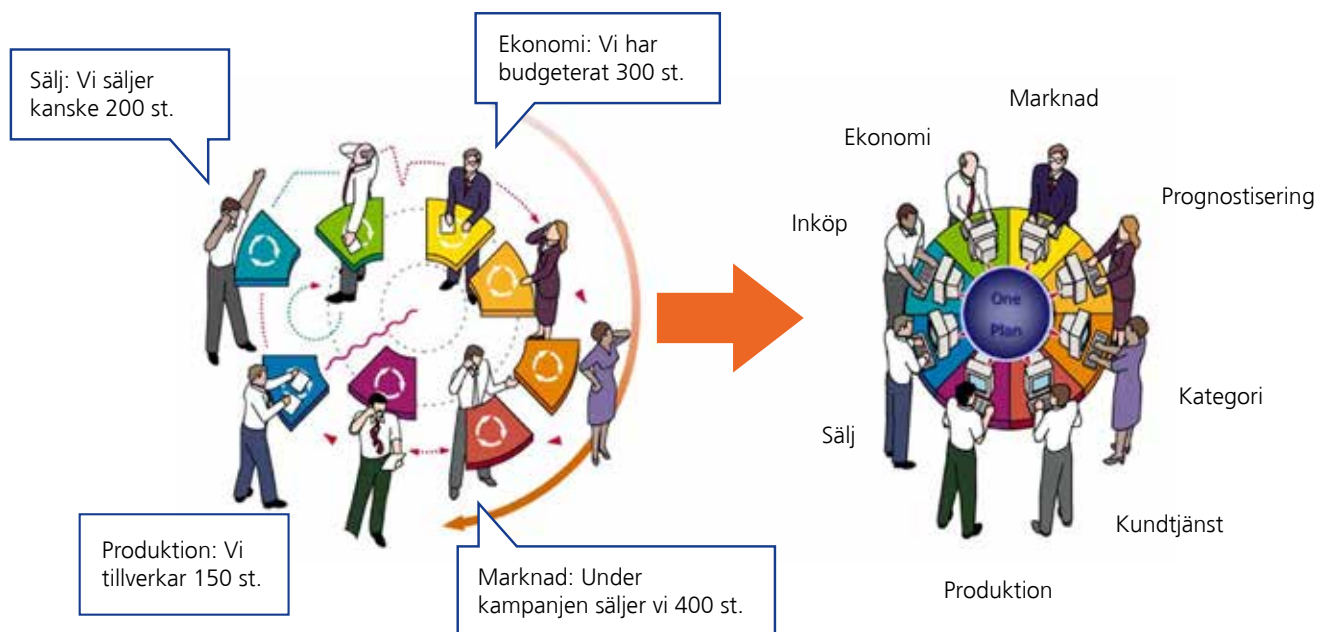
- De ständigt krympande marginalerna i de traditionella branscherna ökar kraven på effektivitet, vilket bland annat syns i form av minskade buffertar. Att uppnå en hög servicegrad utan lager- eller kapacitetsbuffertar kräver noggrann prognostisering och planering.
- En mera volatil marknad och produkternas allt kortare livscykler utsätter företagen för större risker. Detta ökar behovet av framförhållning.
- Inom många branscher har stark konsolidering lett till större koncerner. Att effektivt styra omfattande produktions- och distributionsnätverk kräver ofta en övergång från planering per produktionsanläggning eller lager till planering av hela nätverket.
- Asiens framträdande roll som producent av varor har pressat många företag att gå in för långsiktigare planering för att matcha de långa ledtiderna.

Samtidigt har en svindlande snabb utvecklingen inom insamling, förmedling och behandling av data gjort det avsevärt enklare och billigare att införa S&OP-processer. Systematisk sälj- och verksamhetsplanering har gått från att vara de globala jättekoncernernas egenrätt till en reell möjlighet för företag i alla storleksklasser och branscher.

I den här artikeln sammanfattar vi vad som egentligen avses med sälj- och verksamhetsplanering och belyser datasystemens roll i genomförandet av S&OP-processen.

S&OP siktar på bättre beslut

Sales and Operations Planning siktar på att företagets olika funktioner ska arbeta enligt en gemensam plan. I stället för att ha separata mål för sälj, produktion, marknad, inköp och ekonomi, strävar S&OP-processen efter att skapa en enhetlig och genomförbar verksamhetsplan som överensstämmer med företagets strategi och är så lönsam som möjligt för hela företaget.



- **Bild 1:** Syftet med S&OP-processen är att skapa en enhetlig och genomförbar verksamhetsplan som överensstämmer med den valda strategin och är så lönsam som möjligt för hela företaget.

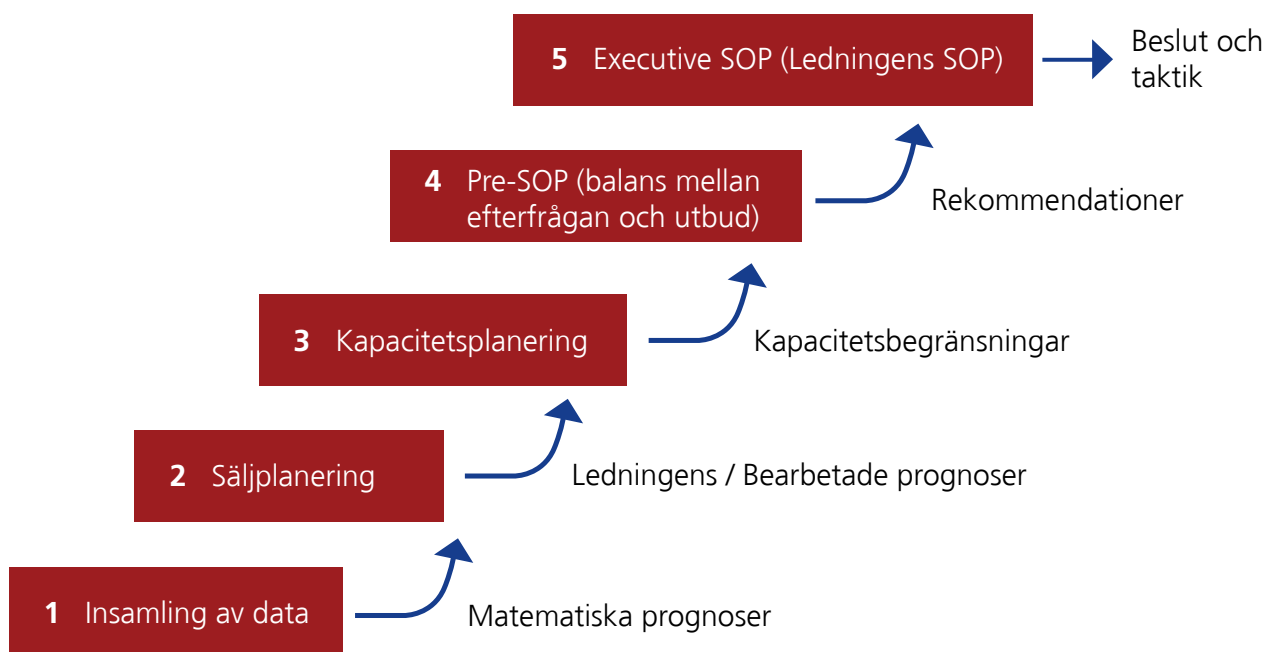
En central del av S&OP-processen är att identifiera och lösa problem som kan uppstå vid förverkligandet av mål och planer. En försäljningsplan som inkluderar stor tillväxt kan till exempel leda till resursproblem i produktionen. Då tvingas man att undersöka möjligheterna att öka kapaciteten (till exempel genom att lägga in extra arbetsskift) eller prioritera mellan olika produkter (till exempel genom att tillfälligt sänka lagernivåerna för en annan produktfamilj). Helhetsbilden, det vill säga företagets strategi samt beslutens inverkan på kundnöjdhet, kostnader och försäljning, ska beaktas i besluten. I stället för att lämna produktionen i sticket med sina resursproblem då försäljningen kraftigt ökar, strävar man efter att redan i förväg skapa beredskap för den ökade åtgången och komma överens om de åtgärder som ska vidtas om produktionskapaciteten blir en flaskhals.

Även om en fungerande S&OP-process väsentligt förbättrar informationsflödet mellan funktionerna, anser vi ändå att den viktigaste fördelen med S&OP-processen är de beslut om åtgärder som processen leder till. Om S&OP-processen inte utmynnar i bra beslut på ett effektivt sätt kan hela övningen ses som ett slöseri med tid.

Hur ser S&OP-processen ut i praktiken?

Det finns talrika färdiga mallar för S&OP-processen. Det lönar sig absolut att ta en titt på dem och utnyttja dem vid utveckling av den egna processen. Varje företag behöver dock hitta sitt eget sätt att arbeta. Ett bra mål för processutvecklingen är att det arbete och den tid som processen kräver ska vara i rätt balans med betydelsen av och kvaliteten på de beslut som processen utmynnar i.

Den största utmaningen ligger just i att hitta rätt nivå att jobba på. Arbetet med att sammanställa planerna samt den diskussion som planerna ger upphov till får inte storkna på detaljerna. Samtidigt måste besluten som fattas bygga på tillräckligt detaljerad information för att alla ska förstå vad de beslutar om.



● Bild 2: Exempel på hur S&OP-processen kan se ut. (Källa: Wallace & Stahl, 2008)

Oavsett hur S&OP-processen ser ut i övrigt så bygger den alltid på två planeringsfaser: säljplanering samt kapacitets- och resursplanering.

Säljplanen ska beakta effekterna av planerade egna aktiviteter, såsom kampanjer, produktlanseringar och avveckling av produkter. Ytterligare bör man sträva till så realistiskt som möjligt uppskatta effekterna av betydande förändringar på marknaden eller i kundernas köpmönster. I praktiken har man dock aldrig tillgång till tillförlitlig information om alla externa faktorer, såsom kundernas kommande sortimentsbeslut. Ju längre fram i tiden planerna sträcker sig, desto mera ökar också osäkerheten avseende de egna aktiviteterna. Tidpunkterna för planerade produktlanseringar kan till exempel förändras beroende på i vilken takt produktutvecklingen fortskrider.

Hur man ska jobba med osäkra uppgifter är den största utmaningen i säljplaneringen. Spelregler för hur osäkra bedömningar och på vilken nivå dessa ska inkluderas i säljplanen kan skapas endast genom ett långsiktigt och målmedvetet arbete.

Säljplanen lägger grunden till en kapacitetsplan. På medellång sikt skapas kapacitetsplanen genom att man omvandlar säljplanen till en grov produktions- och distributionsplan. I planeringen på längre sikt används ännu grövre bedömningar och säljplanen jämförs till exempel på kvartalsnivå per produktfamilj eller per produktionslinje med olika finansiella mål och kapacitetsbegränsningar.

Den största utmaningen inom kapacitetsplaneringen är att det finns så många olika typer av kapacitet. Det kan både handla om tillverkningskapacitet, tillgång till råvaror, finansiering eller lager- och logistikresurser. Flaskhalsar eller kapacitetsöverskott kan uppstå på olika ställen i företaget i olika situationer.

För att kunna fatta rationella beslut för att balansera utbud och efterfrågan, måste man identifiera de potentiella problemområdena, vilka åtgärder som kan vidtas för att uppnå en bättre balans samt bedöma vilka effekter åtgärderna har på försäljning, kapacitet, kostnader, kundnöjdhet och lönsamhet.

Datasystemen ett led i utvecklingen av S&OP-processen

Att bygga upp en process för systematisk sälj- och verksamhetsplanering är definitivt inget IT-projekt. Som i alla utvecklingsinitiativ som omfattar flera funktioner handlar de största utmaningarna om informationsflöde, ansvar och beslutsfattande. Att bygga upp en fungerande S&OP-process kräver en klar vision om vad man vill uppnå och varför, en stor dos förändringsledarskap, utveckling genom försök och misstag samt anpassning av en redan fungerande process i takt med att verksamhetsförutsättningarna förändras.

Eftersom sälj- och verksamhetsplaneringen är kunskapsintensivt arbete, ställer S&OP-processen även vissa systemkrav. För att skissa upp och testköra S&OP-processen går det att använda Excel, men så gott som alltid visar sig detta arbetsätt för jobbigt i längden. I värsta fall går 90 procent av tiden åt att producera och samla in data, vilket innebär att det blir alltför lite tid kvar för att analysera planerna och lösningsalternativen. På sikt leder detta till att hela processen kan ifrågasättas. För processens smidighet och effektivitet kan systemstödet visa sig vara en kritisk faktor.

Följande delområden i S&OP-processen har en nära koppling till datasystem:

- Effektiv och noggrann säljplanering och -prognostisering
- Beslutsstöd
- Uppföljning av förändringar och resultat

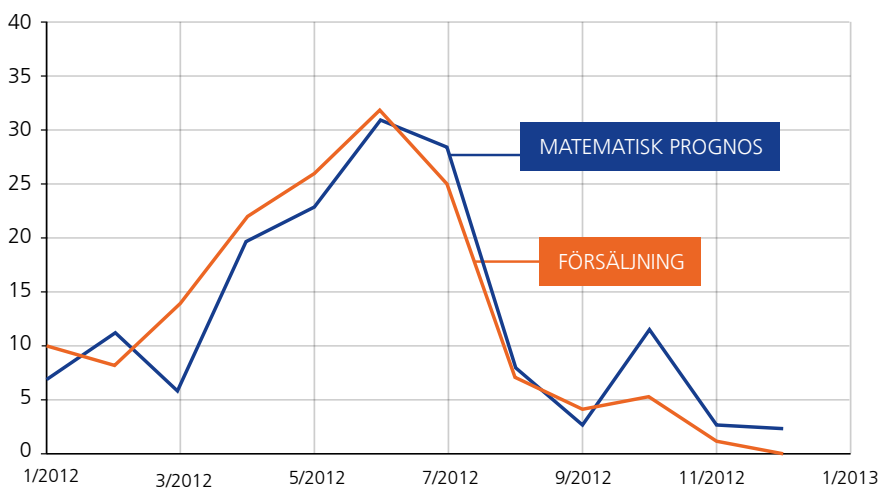
Effektiv och noggrann säljplanering och -prognostisering

Säljplaneringen består av flera arbetsmoment. Det lättaste, men ofta mest arbetskrävande, är att skapa basprognoser för samtliga produkter. Basprognosen är en uppskattning av försäljningen innan effekterna av olika åtgärder och aktiviteter, såsom kampanjer, räknats in. Basprognosen ska ändå ta hänsyn till alla regelbundna variationer i efterfrågan, såsom säsongsvariation och trender.

För att på ett optimalt sätt kunna beakta de effekter som de planerade åtgärderna samt förändringarna på marknaden har på basprognosen är det i många fall bra att göra prognoserna på kund- eller kundgruppsnivå. Då blir det enklare att beakta effekterna av kundspecifika aktiviteter eller förändringar, såsom planerade kampanjer eller förändringar i kundernas sortiment.

Om prognoserna görs per kundgrupp mångfaldigas dock antalet prognoser som ska beräknas. Som exempel kan vi ta ett företag med 500 aktiva produkter och tio kundgrupper för vilka prognoser ska göras. Då uppgår antalet prognoser till cirka 5 000. Om vi dessutom antar att planeringen kräver veckovisa prognoser för 18 månader framåt, innebär detta totalt cirka 390 000 prognosposter som kontinuerligt ska uppdateras.

Med hjälp av matematiska prognosmodeller kan man avsevärt effektivisera arbetet med att uppdatera basprognoserna. Eftersom datorn inte tröttnar eller blir uttråkad, kan den producera tusentals eller hundratusentals prognoser kontinuerligt med samma noggrannhet och kvalitet. Bra matematiska prognosmodeller kan i många fall identifiera säsongvariation och trender mera korrekt och objektivt än en människa, vilket betyder att matematisk prognostisering ofta också höjer prognoskvaliteten. Även vid planering av kampanjer är matematiska modeller, eller åtminstone tydliga sammanställningar av resultaten från tidigare kampanjer, till mycket stor nytta.



● **Bild 3:** Exempel på matematisk prognos och försäljning för en produkt med stark säsongvariation.

Tips: Effektivisera säljplaneringen genom att tillämpa matematiska prognosmodeller. Då basprognoserna skapas automatiskt, kan huvuddelen av prognosarbetet flyttas från rutinmässig uppdatering till utvärdering av effekterna av planerade åtgärder och sannolika förändringar. Samtidigt kan prognoserna göras på en mera detaljerad nivå, till exempel per kundgrupp, vilket gör det enklare att beakta inverkan av kundspecifika kampanjer och sortimentsförändringar.

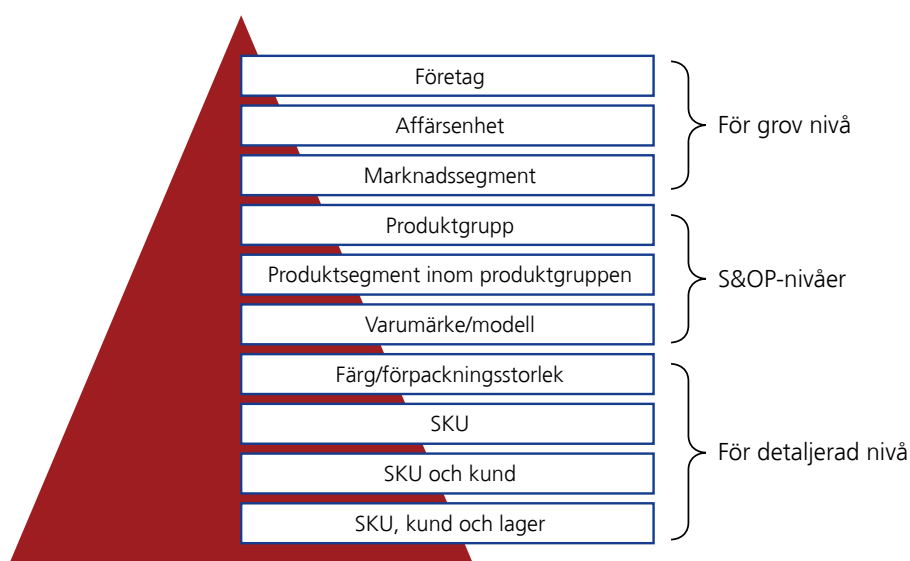
Våra kunder har demonstrerat styrkan i att jobba med matematiska prognoser. Ett företag rapporterar till exempel att 95 procent av prognoserna i dag produceras helt automatiskt, samtidigt som prognosnoggrannheten förbättrats.

Beslutsstöd

Som tidigare konstaterats, finns det många olika typer av kapacitet. Flaskhalsar och kapacitetsöverskott kan förekomma inom både produktion, inköp, distribution och finansiering. Därför måste man kunna granska prognoserna och säljplanen flexibelt ur flera perspektiv.

Tillverkande företag använder normalt grov produktionsplanering för att identifiera produktions- och inköpsbehoven på kort och medellång sikt. Inom handeln kan säljprognoserna på motsvarande sätt omvandlas till beställnings- och distributionsplaner, som används för att bland annat bedöma resursbehovet inom logistik samt till att planera kassaflödet.

För planering på längre sikt räcker det ofta att titta på säljprognosen som sådan, förutsatt att man har möjlighet att analysera den från flera olika perspektiv. Här är ett bra systemstöd till stor hjälp. Det mest effektiva arbetssättet är att göra prognoserna på en tillräckligt detaljerad nivå så att förändringar på kort och medellång sikt kan beaktas på ett bra sätt, men att man i de mera långsiktiga analyserna kan välja ett mera ändamålsenligt – ofta mycket grövre - perspektiv. Några exempel på olika perspektiv på samma säljprognos: estimerade framtida volymer per produktionslinje jämfört med tillverkningskapacitet per linje, förväntad försäljning i euro per kundgrupp jämfört med försäljningsmål eller budget, samt planerade volymer per produktfamilj eller förpackningstyp för bedömning av inköpsbehoven.



● **Bild 4:** I S&OP-processen jobbar man huvudsakligen med prognoser och planer på produktgrupps- eller varumärkesnivå eller per produktionslinje (Källa: Wallace & Stahl, 2008), men för analyser och beslut kan det vara nödvändigt att gå ner på en mer detaljerad nivå.

Om flaskhalsar identifieras, är det viktigt att enkelt kunna borra sig ned på en mera detaljerad nivå för att se vad prognosen faktiskt består av. Nya produkter och kampanjer är till exempel ofta förknippade med större osäkerhet än kontinuerliga, mer stabila produkter. Om totalprognosen verkar hög, är det därför relevant att kunna se vilken andel av totalprognosen som är förknippad med dessa produkter. Om kapaciteten på en viss produktionslinje ser ut att överskridas, är det viktigt att enkelt kunna ta fram vilka produkter och med vilka volymer planen innehåller.

Tips: När den information som behövs finns direkt i ett och samma system behöver man inte lägga tid på att bygga rapporter, utan kan istället koncentrera sig på att analysera information, identifiera alternativa åtgärder och fatta beslut.

En av våra kunder granskar rapporter på aggregerad nivå direkt via färdiga systemvyer som en del av S&OP-mötena. Då kan kompletterande information vid behov tas fram med en knapptryckning genom att borra sig ned på en mera detaljerad nivå eller genom att ändra tidsperspektivet på rapporten. Beslutsfattarna har alltså tillgång till all nödvändig information omedelbart.

Uppföljning av förändringar och resultat

En viktig del i utvecklingen av S&OP-processen är kontinuerlig uppföljning och förbättring.

När det gäller säljplanen är det klart att den aldrig kommer att hålla fullt ut. En viss osäkerhet får man helt enkelt leva med. Det är ändå viktigt att följa upp om planen har systematiska fel, till exempel kontinuerligt för höga eller för låga estimat för en viss kund- eller varugrupp, och undersöka vad dessa fel beror på. Det är också viktigt att förstå vilken del av planen som är relativt säker och vilken del som är mer felbenägen. Genom att vara medveten om var den största osäkerheten ligger, kan man ta höjd för eventuella problem. Som exempel kan nämnas ett företag som bygger upp buffertar inom både inköp och produktion inför de allra viktigaste produktlanseringarna. Man strävar efter att göra så realistiska prognoser som möjligt, men estimerar samtidigt hur stor försäljningen i bästa fall kan bli och försöker skapa motsvarande flexibilitet i leveranskedjan.

Det måste även vara möjligt att på ett effektivt sätt följa upp förändringar i planerna. Om det sker stora förändringar från ett S&OP-möte till ett annat, kan det vara bra att gå igenom förändringarna. Å andra sidan lönar det sig kanske inte att på varje möte lika noggrant gå igenom redan tidigare identifierade och behandlade långsiktiga risker, om inga nya uppgifter framkommit om läget.

Tips: Ett bra systemstöd för uppföljning av både resultat och förändringar effektiviserar avsevärt datainsamlingen och -behandlingen. I en Excel-baserad process är det till exempel ofta mycket arbetskrävande att följa upp hur en plan har utvecklats över tiden.

Från data till information och från information till beslut

Det finns färdiga S&OP-processmodeller, men varje företag måste hitta det rätta sättet att tillämpa dessa. Det är viktigt att komma ihåg att en allomfattande plan inte är ett självändamål. Bristfällig information kommer vi att få leva med även i framtiden och S&OP-processen eliminerar ingalunda riskerna i affärsverksamheten. En bra S&OP-process stödjer dock avsevärt riskhanteringen.

Det är viktigt att komma ihåg att avsikten med en S&OP-process är att styra affärsverksamheten och att ge upphov till åtgärder. Om processen inte leder till beslut kan den till stor del anses vara ett slöseri med tid. När processen utformas är det därför viktigt att se skogen för träden och lägga fokus på de tidsfönster inom vilka man faktiskt kan vidta åtgärder, på de faktorer man kan styra samt den information som behövs för att fatta beslut.

Att bygga upp en S&OP-process är inget IT-projekt, men datasystemen kommer trots detta att spela en central roll i processutvecklingen. Utvecklingsivern falnar snabbt om processen kräver orimliga arbetsinsatser för att samla in och bearbeta data istället för att lägga energin på analyser och beslut.

Nästa steg?

Vi på RELEX har stor erfarenhet av utveckling av S&OP-processer. Med hjälp av våra lösningar har våra kunder kunnat öka effektiviteten och noggrannheten inom säljplanering och kunnat bygga upp smidigare S&OP-processer.

Om du vill förbättra planeringsprocessen i ditt eget företag kan du kontakta: johanna.smaros@relexsolutions.com eller +358 40 543 1142. En timme räcker för att gå igenom nuläget för ditt företag och fatta beslut om de första stegen!

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