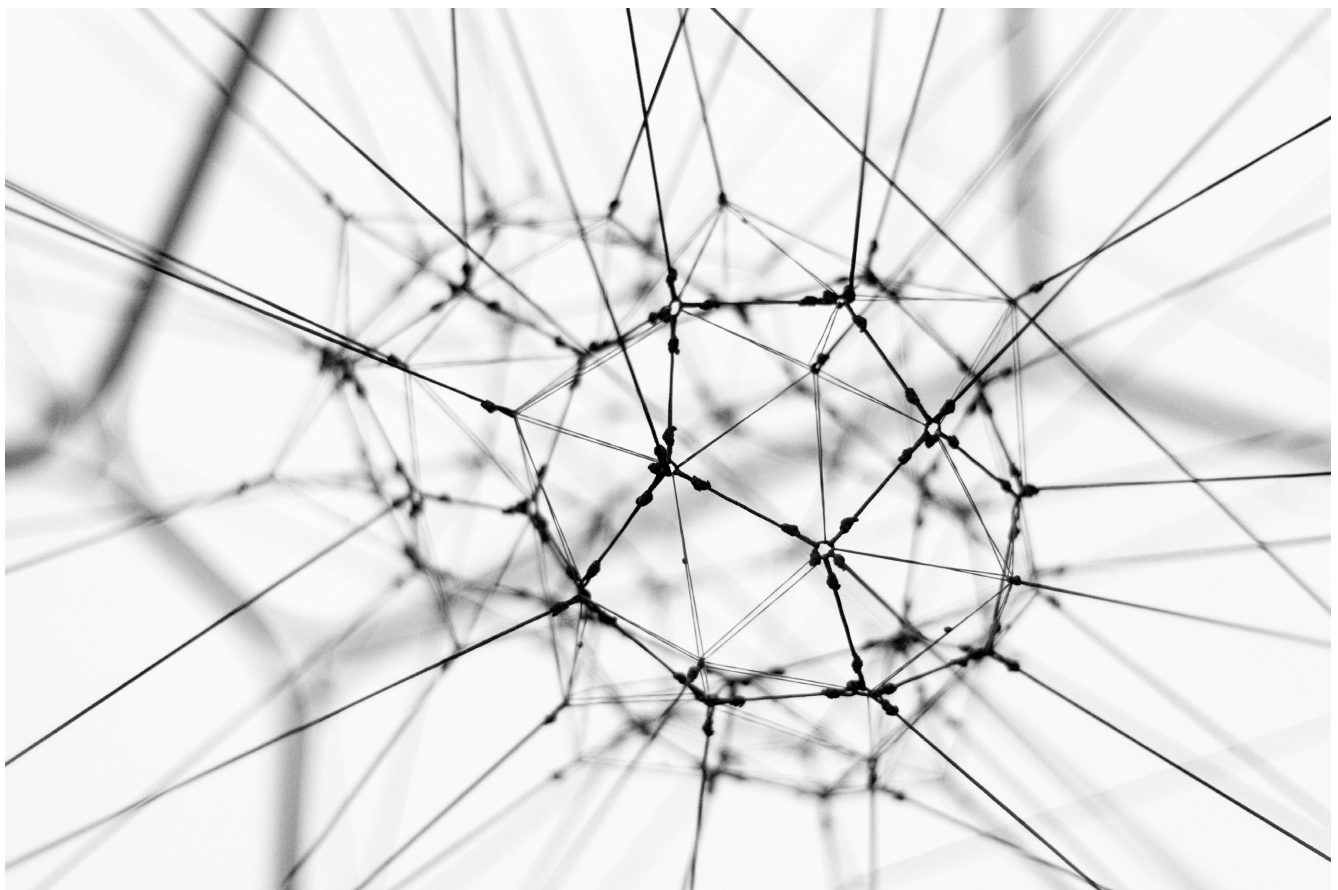


# **Sälj- och verksamhetsplanering i nordiska företag 2019: en studie av mognadsgrader och upplevda effekter**

---



**Patrik Jonsson**  
**Roger Lindau**

Sälj- och verksamhetsplanering i nordiska företag 2019:  
en studie av mognadsgrader och upplevda effekter

---

© Patrik Jonsson & Roger Lindau 2019

## 1. Introduktion

Sälj- och verksamhetsplanering (på engelska: Sales and operations planning, S&OP) kan definieras som en process på företagets ledningsnivå och innefattar att utarbeta och fastställa övergripande planer för försäljnings-, produktportföljs- och produktions-/försörjningsverksamheten. Det övergripande syftet är att skapa balans mellan tillgångar och efterfrågan så att företagets effektivitet och konkurrensförmåga främjas. Processen gör det genom att samordna de mål och planer som olika avdelningar och funktioner arbetar mot och att samordna alla aktiviteter i ett företag som påverkar och berörs i materialflödet och resursutnyttjandet.

Utgångspunkten för S&OP är de övergripande mål och strategiska prioriteringar som företaget satt upp. Dessa styr prioriteringar som görs när försäljnings-, produktportföljs- och produktionsplaner balanseras. S&OP-processen genomförs normalt månadsvis med en planeringshorisont på 1-2 år. Planering på S&OP-nivån fokuserar alltså inte på detaljer och närtid. Det handlar om att på en grov nivå säkerställa resurstillgång under kommande år/åren för att med det som grund effektivt kunna detaljplanera och leverera enligt planerade försäljningsplaner. Fokus är därför på hur totala försäljningsvolymerna och resursbehov för grupper av produkter och resurser planeras att förändras i framtiden. Centralt för detta är därför att tidigt identifiera och utvärdera risker och möjligheter på försäljnings- och produktions-/försörjningssidan, och att ta fram och utvärdera konsekvenserna av alternativa försäljnings- och produktions-/försörjningsplaner.

S&OP är långt ifrån en ny eller okänd företeelse. PLAN och APICS har till exempel haft med S&OP i sina utbildningspaket under flera decennier. Ling och Goddard's bok 'Orchestrating success' som går igenom grunderna i S&OP publicerades 1988. Flera väl etablerade ramverk som beskriver S&OP-processens centrala roll har publicerats sedan dess. Boken 'Sales & operations planning – The how-to handbook' av Wallace & Stahl (tredje utgåvan från 2008) är en av de mest etablerade referensböckerna för att sätta upp och implementera en S&OP-process. Men det finns många fler handböcker, konsultrapporter och akademiska artiklar som mer eller mindre presenterar en samstämmig bild av vad S&OP är och innehåller. Litteraturen beskriver alltså S&OP på ett likartat sätt så förståelsen av vad S&OP syftar till och dess centrala delar måste anses väl beskrivna och tillgängliga.

Trots att S&OP är välkänt och det är väl dokumenterat vad processen syftar till och hur den borde sättas upp och genomföras så är det många företag som på olika sätt har utmaningar med att verkligen få sin process att fungera som man önskar. Det är också känt från andra studier (t.ex. Barrett och Uskert, 2010) att även om S&OP presenteras på ett standardiserat sätt i ramverk så ser implementerade S&OP-processen olika ut i företag. Det finns därför ett behov av att beskriva hur företag arbetar med S&OP-processen.

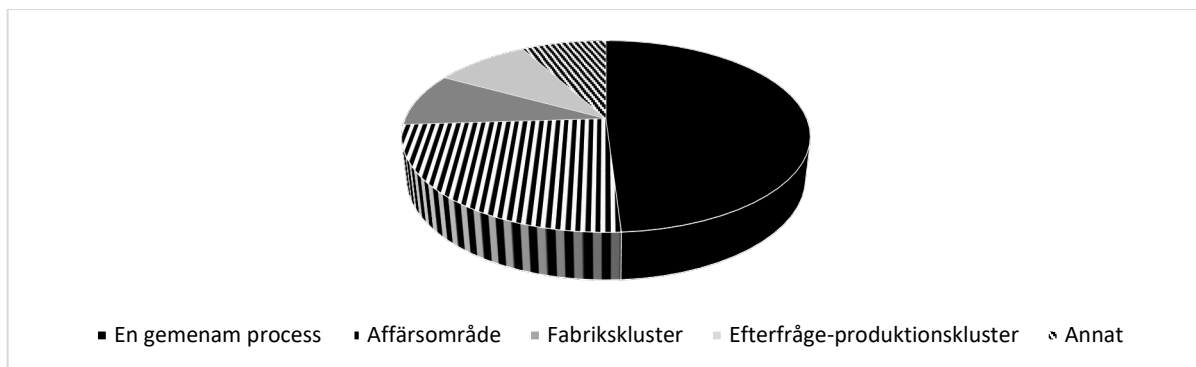
Syftet med denna rapport är att beskriva hur svenska och nordiska företag arbetar med sin S&OP-process, samt vilka vanliga problem och svårigheter företag har i sina S&OP-processer och vilka effekter och värden man anser processen ger. För att göra detta har en enkätstudie genomförts under hösten 2018.

## 2. Enkätstudien

Enkäten skickades ut till ett urval av PLAN-medlemmar i Sverige och STO-medlemmar i Finland. Redovisningen här baseras på svar från totalt 132 företag. 84% av de svarande är tillverkande företag och 16% distribuerande. Ungefär hälften av företagen tillverkar-komponenter och material och levererar till andra industriföretag för vidare produktion. Den andra hälften tillverkar slutprodukter och har grossister/återförsäljare som kunder. Endast en

liten andel levererar direkt till konsument. De som svarat på enkäten representerar flera olika tillverkande branscher. Mekanisk industri är störst (34%), följd av livsmedels- (18%), fordons- (12%) och elektronikindustrin (12%). Majoriteten (51%) av de svarande företagen är stora företag med fler än 1000 anställda men det finns också små företag (19%) med färre än 200 anställda som svarat.

I stora och komplexa organisationer delas ofta S&OP-processen upp i parallella delprocesser. Figur 1 visar att ungefär hälften av de som svarat på enkäten har en gemensam S&OP-process och ungefär hälften har parallella delprocesser. Den vanligaste uppdelningslogiken är att ha en delprocess per affärsområde. Uppdelning i fabrikskluster liknar affärsområdesuppdelning genom att olika fabriker fokuserar på att försörja specifika produktgrupper. Uppdelning i efterfråge- produktionskluster används till exempel för företag där fabriker på en kontinent försörjer den totala marknaden på den kontinenten.



**Figur 1.** S&OP-processens uppdelning i parallella delprocesser

68% av företagen i undersökningen har etablerat en ny S&OP-process under de senaste 5-10 åren, medan 34% har haft en S&OP-process under minst 10 år. Det är lite förvånande att så pass stor andel av de svarande har etablerat en process så pass nyligen. S&OP är ju långt ifrån ett nytt koncept. Detta kan bero på att man tidigare valt att kalla processen något annat men att syftet i stort stämt överens med en S&OP-process, t.ex. Volymplanering, Programplanering, Produktionsplanering, Långsiktig planering.

Enkätundersökningen innehåller frågor inom följande områden:

- S&OP-processen utformning
- S&OP-processens parametrar och funktioner
- S&OP-processens integration och styrning
- S&OP-processens möten
- S&OP-processens organisation och involvering
- S&OP-processens mätetal och mätsystem
- S&OP-processens IT-system
- Upplevda effekter av S&OP-processen
- Upplevda problem i S&OP-processen

Flera frågor i enkäten har uttryckts i sexgradiga skalor där ett har representerat 'inte alls' och sex 'i mycket hög grad'.

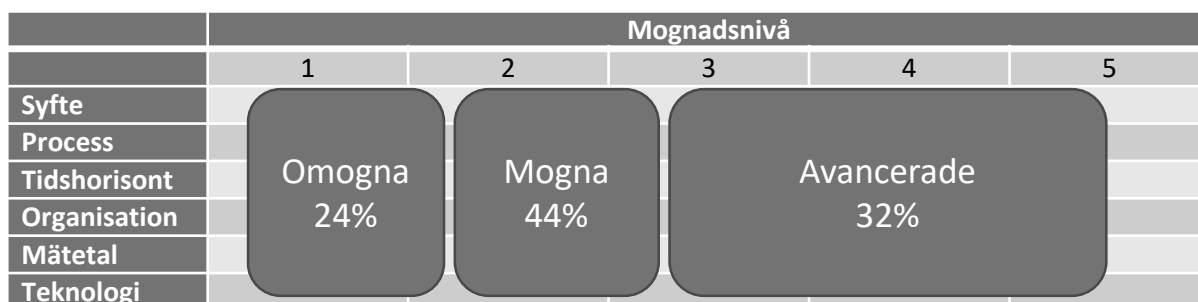
### 3. Olika S&OP-mognadsnivåer

Flera olika så kallade mognadsmodeller är framtagna inom S&OP-området. Alla dessa modeller beskriver olika utvecklingsfaser av en S&OP-process. Modellerna har mer eller

mindre samma syfte och innehåll. På lägre mognadsnivåer syftar processen till att säkerställa resurstillgång för att kunna leverera planerade försäljningsvolym. En något mer mogen process balanserar försäljnings- och produktionsvolym, med ambitionen att uttrycka volymplaner i ekonomiska termer och identifiera en ekonomiskt effektiv balans. Den tvärfunktionella involveringen och kommunikationen är hög i processen. Integrationen och kommunikationen som skapas i processen är ett viktigt värde i sig. På högre mognadsnivåer integreras S&OP-processen tydligare med företagets affärsplanering, finansiella planering och produktutveckling. Fokus är att identifiera och utvärdera olika möjligheter på försörjnings- och försäljningssidan. Planeringsarbetet bygger på strukturerade what-if-analyser och leder till ett koordinerat och scenariobaserat beslutsfattande tvärs företagets affärsprocesser. Effekterna för höga mognadsnivåer är därmed mer strategiska jämfört med lägre mognadsnivåer.

Presenterade mognadsmodeller använder olika dimensioner för att förklara vad som karakteriserar en process på en viss mognadsnivå. Vanliga dimensioner i modellerna är 'människor', 'organisation', 'process', 'mätetal' och 'informationsteknologi'. I stort bygger alla presenterade mognadsmodeller på varianter av dessa dimensioner. Andra dimensioner som också förekommer i mognadsmodeller är till exempel 'syfte/resultat', 'tidshorisont' och 'planintegration'.

Utifrån dimensionerna syfte, process, tidshorisont, organisation, mätetal och teknologi, har svaren på enkäten kodats. Baserat på denna kodning har företagen placerats i tre S&OP-mognadsgrupper enligt Figur 2.



**Figur 2.** Illustration av S&OP-mognadsnivåer i enkätstudien

Det finns branschskillnader mellan företagen i de olika mognadsgrupperna. 97% av företagen i den avancerade gruppen är tillverkande medan 70% av företagen i den omogna gruppen är tillverkande företag. 50% av distribuerande företag har en omogen S&OP-process medan 18% av tillverkande företag har en omogen process. Detta kan förklaras av att S&OP traditionellt har relaterats till produktionsplanering och tillverkande företag. De etablerade ramverken och exemplen är därför primärt från och för tillverkande företag. Det är rimligt att konceptet blir mer vanligt också i andra branscher framöver. Detta är också något som identifierats i forskningslitteraturen (Kristensen och Jonsson, 2018).

Även företagsstorleken skiljer sig mellan mognadsgrupperna. 50% av små företag är omogna medan 14% av stora företag är omogna. 14% av små är avancerade medan 39% av stora är avancerade. Uppenbarligen har främst stora företag tagit till sig S&OP som process och koncept. Det finns ingen anledning att tro att S&OP inte är relevant för mindre företag. Däremot är det troligt att mindre företag kan klara av viss tvärfunktionell koordinering utan en avancerad och formell S&OP-process.

Det går också att se att företag som har haft en process mer än 10 år och ökat fokus på den under senare år, är alla på nivåerna mogen och avancerad. 37% av de som etablerat en ny

process under senare år har en omogen process. Detta indikerar att det kan ta tid att etablera en S&OP-process enligt 'skolboken'. Men en annan tolkning kan också vara att det är just under senare år som många företag verkligen börjat följa en tydlig S&OP-struktur i sitt arbete och att det därför är först nu man formellt börjat kalla processen S&OP. Det kan vara så att många mindre företag tidigare, och med framgång, klarat av sin koordinering och balansering med "korridorsnack". Litteratur och artiklar har dock under senare år gjort att man till slut sagt: 'nu måste vi satsa på S&OP'. Från den dagen har man sagt att man jobbar med S&OP, dvs. relativt sent.

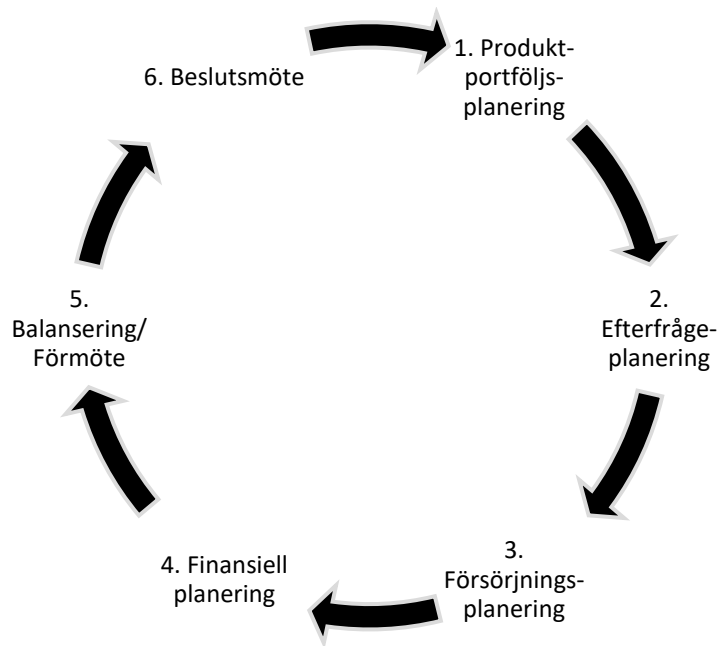
Enkäten innehöll också frågor om i vilken omfattning företag genomför förbättringsarbete inom S&OP-området. 90% av de som planerar för riktade förbättringsprojekt inom S&OP finns redan på mogen/avancerad nivå. Detta visar att S&OP innebär ett kontinuerligt utvecklingsarbete – även för företag som redan har en mogen eller avancerad process.

#### **4. S&OP-processens utformning**

Sälj- och verksamhetsplaneringsprocessen består av en uppsättning delprocesser och aktiviteter. Wallace & Stahl (2008) beskriver processen i följande fem grundläggande 'steg':

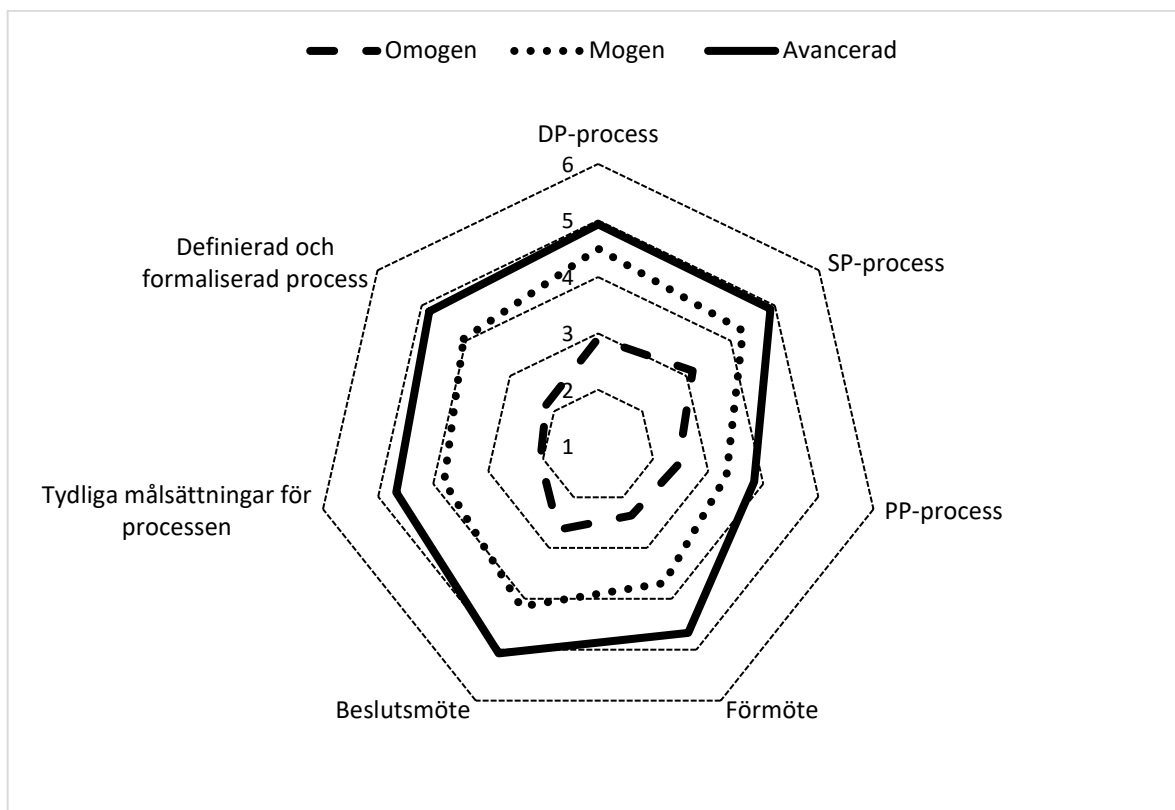
1. Datainsamling
2. Efterfrågeplanering
3. Försörjningsplanering
4. För-S&OP-möte
5. Beslutsmöte

S&OP som koncept och process har utvecklats sedan 1970-talet och har över tid beskrivits som en allt mer företagsintegrerande och strategisk process. Motsvarande beskrivs i mognadsmodellerna, där processen i högre mognadsnivåer utvecklas från att fokusera på produktionsplanering, till balansering av försäljning och försörjning, till att ta mer av ett affärsperspektiv och identifiera möjligheter och planera hur företaget bör agera för att uppnå långsiktiga affärsmål. De mer strategiska ambitionerna kräver en S&OP-process med en längre planeringshorisont och där in- och utfasning i produktportföljen under hela perioden planeras. Integration med den finansiella planeringen blir också tydligare. Figur 3 beskriver steg/aktiviteter i en mogen S&OP-process. De fem grundläggande stegen/aktiviteterna listade ovan har kompletterats med produktportföljsplanering och finansiell planering/analys.



**Figur 3.** S&OP-processens delprocesser/aktiviteter

Figur 4 visar i vilken utsträckning företagen har etablerat de olika delprocesserna/aktiviteterna i sina företag. I figur 4 och i fortsättningen används följande benämningar: PP = Produktportföljsplanering (Product portfolio planning), DP = Försäljningsplanering (Demand planning), SP = Produktions-/försörjningsplanering (Supply planning). Förmötet benämns ibland också balanseringsmöte och beslutsmötet benämns också 'Executive-S&OP'-möte.



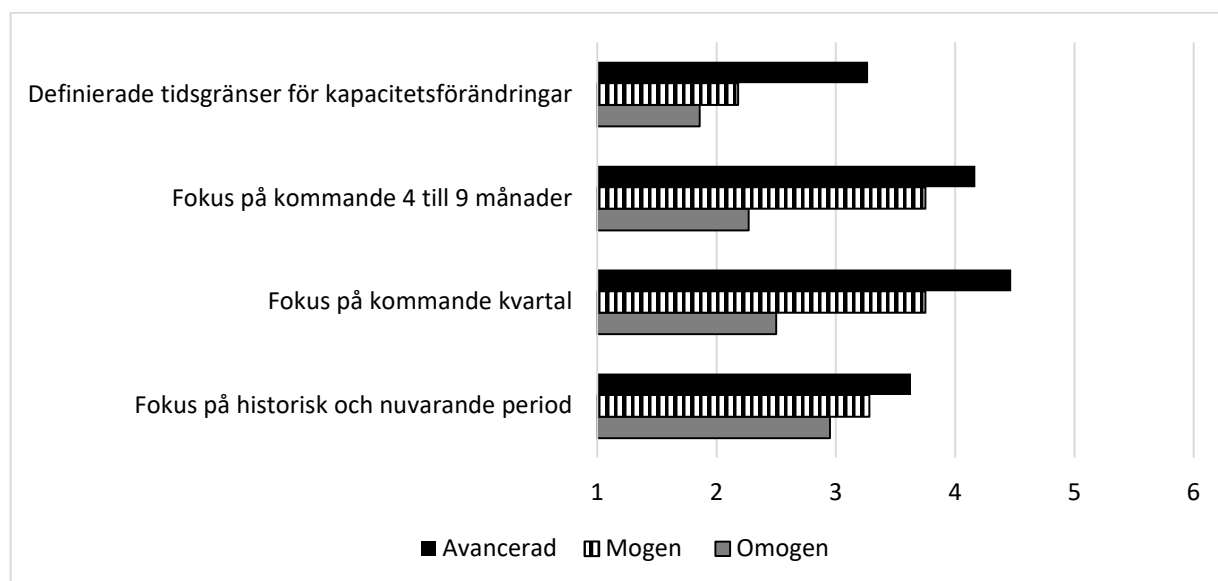
**Figur 4.** Etablering av S&OP-aktiviteter

DP-, SP- och beslutsmöte är nödvändiga för att överhuvudtaget kunna fatta beslut om balanserade produktions- och efterfrågeplaner. Det är dessa tre delprocesser som också är mest etablerade i företag. Förmötet är något mindre etablerat och produktportföljsplanering som del av processen är inte väl utvecklat ens bland de företag som klassificerats som avancerade.

Även omogna företag har en etablerad månadsprocess men ingen av aktiviteterna är väldefinierad eller fullt etablerad. Omogna saknar också tydliga målsättningar för processen. I dessa företag är huvudfokus på SP-processen, dvs att planera för att klara av att möta planerad efterfrågan. Mogna företag har en definierad och formaliserad S&OP-process med definierade och etablerade delprocesser för DP och SP samt beslutsmöte. Förmöten är inte lika utvecklade i dessa företag. Avancerade företag har en väl definierad och formaliserad S&OP-process., där DP- och SP-processerna är väl utvecklade, liksom för- och beslutsmöten.

### 5. S&OP-processens parametrar och funktioner

För att få fokus på långsiktighet, helhet och kvalitet i S&OP-processen krävs att planeringsobjekt och planeringsperioder inte är för många och för detaljerade. Planer måste med tillräcklig kvalitet kunna uttryckas och analyseras för framtida tidsperioder. S&OP-processens planeringshorisont är vanligen mellan 18-24 månader. Motsvarande horisont krävs för att kunna fånga upp effekterna av beslut som kräver långa ledtider, t.ex. nya lokaler, ny teknologi, nya processer, nya produkter, nya leverantörer. Kortare horisont är inte heller möjlig om man ska klara av att integrera med de årliga affärsplanerings- och budgetprocesserna. Ett annat fundamenta är att jobba på månadsbasis och med frystid och tidsgränser. Frystid är ett sätt att hindra att man fattar beslut om något där längsta ledtiden inte kan beaktas. Det leder ofta till fenomenet att S&OP-processen drivs på ett korrekt sätt men att operativa störningar måste hanteras i stor omfattning. Tidsgränser används för att definiera hur kapacitetsförändringar är möjliga på olika tidshorisonter.



**Figur 5.** Användning av tidsgränser och fokus

I figur 5 kan man se att tidsgränser används i begränsad omfattning. Totalt har 43% av de som svarat på enkäten angett att tidsgränser inte används, och 23% har angett att

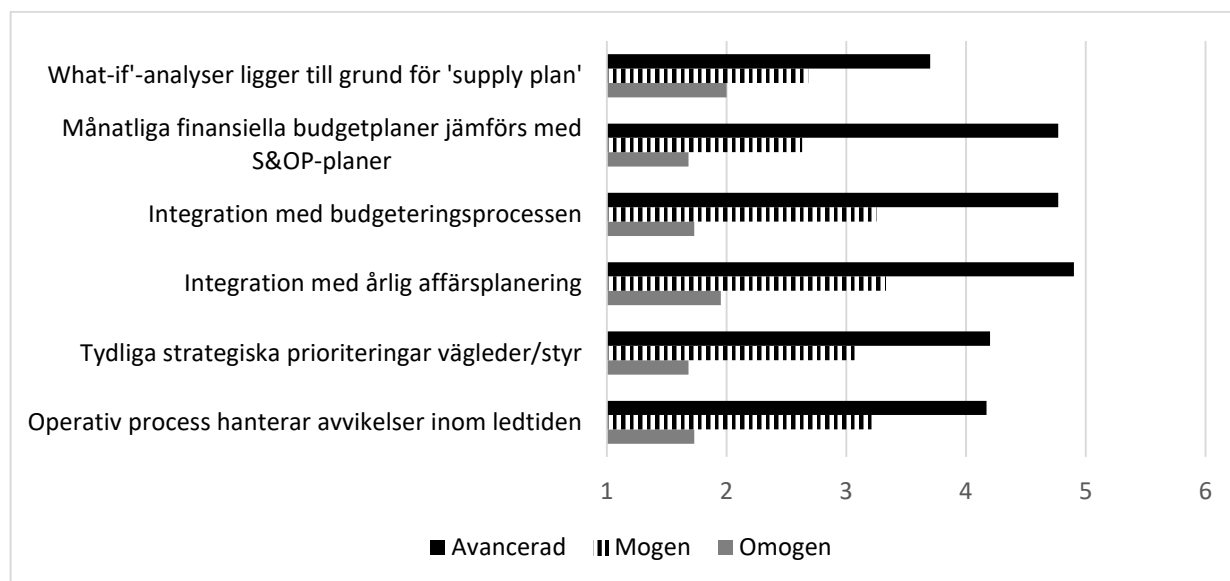


tidsgränser på minst en månad används. Vad gäller planeringsfokuset så är det för mogna och avancerade företag jämt fördelat mellan kommande kvartal och upp till 9 månader ut i tiden. Omogna fokuserar mer på innevarande period. Vilken period man "jobbar" i beror till stor del på vilken miljö man verkar i och generellt kan man säga att ju kortare ledtider man har desto kortare fokus behöver man ha. I ett normalfall torde dock en frysmånad vara ett minimum.

Tolkningen av resultatet i figuren kan variera utifrån hur man bedömer t.ex. innevarande period, men generellt kan sägas att det är en homogen och stor spridning från innevarande period upp till 9 månader. Ett tydligt svar borde ha varit att man jobbar med tidsgränser och att fokus är på perioden/perioderna utanför tidsgränsen.

## 6. S&OP-processens integration och styrning

En S&OP-process är en tvärfunktionell process som bör involvera i princip alla funktioner, mer eller mindre, i ett företag. Att kommunicera utfall, framtida mål och lösningar på utmaningar genom hela företaget får ofta effekten att alla styr mot samma mål. Mikrobeslut i rätt riktning kan göra underverk på helheten. För att få till en sådan helhetsprocess med strategiskt värde för företaget krävs att den på ett naturligt sätt är integrerad med företagets övriga planeringsprocesser och att tydliga strategiska prioriteringar vägleder och styr balansering och beslut. Figur 6 visar hur väl processen är integrerad och styrd bland företagen som besvarat enkäten.



**Figur 6.** Integration och styrning av S&OP-processen

I figur 6 ser man att företag med en avancerad S&OP-process är bättre på att integrera, jämföra och att man har tydliga strategiska prioriteringar. Det är inte konstigt eftersom detta är aspekter som definierar att företaget är avancerat. En reflektion är dock att what-if analyser ligger relativt lågt i användning för alla företag – även avancerade. Även strategiska prioriteringar och operativa processer har relativt låga värden även för avancerade företag. 17% av de som svarat har angett att strategiska prioriteringar vägleder i S&OP-processen i hög eller mycket hög grad (svarsalternativen fem och sex på sexgradig skala). 15% anger att what-if-analyser i hög eller mycket hög grad ligger till grund för framtagning av SP-planen.

Att identifiera avvikelser i den period som man beaktar, dvs utanför längsta ackumulerade ledtiden, är det viktigaste syftet med en S&OP-process. När det är gjort vill man hitta lösningar så försäljningsplaner (DP) och försörjningsplaner (SP) är i balans. Den effektivaste lösningen för hela företaget är den man söker och att kunna göra what-if analyser är då ett kraftfullt verktyg. Att den funktionaliteten är mindre använd kan vara ett resultat av att den generella användningen av S&OP-dedikerade IT-verktyg är låg (se beskrivning av IT-verktyg längre fram).

För att lyckas få långsiktigt fokus i processen är det nödvändigt att avvikelser inom ledtiden hanteras i en mer taktisk/operativ huvudplaneringsprocess. Görs inte detta är det lätt att S&OP-processens planerings- och beslutsmöten ägnas åt att lösa problem i närtid vilket inte alls är syftet med processen. Den relativt låga förekomsten av en tydlig process för avvikelser inom ledtiden är således ett stort potentiellt problem för företag att utveckla och få resultat av sina S&OP-processer.

## **7. S&OP-processens möten**

Processens respektive delprocess avslutas med ett möte. Upplägg och genomförande av dessa möten är centrala för processens genomförande och effekter. På DP-mötet (också benämnt 'demand review') som avslutar efterfrågeplaneringsprocessen föreslås uppdaterade efterfrågeplaner. På SP-mötet (också benämnt 'supply review') som avslutar Produktions-/försörjningsplaneringsprocessen föreslås uppdaterade produktionsprogram som på bästa sätt svarar upp mot de uppdaterade efterfrågeplanerna. Antaganden, begränsningar, risker och möjligheter som identifierats för respektive plan diskuteras och sammanfattas.

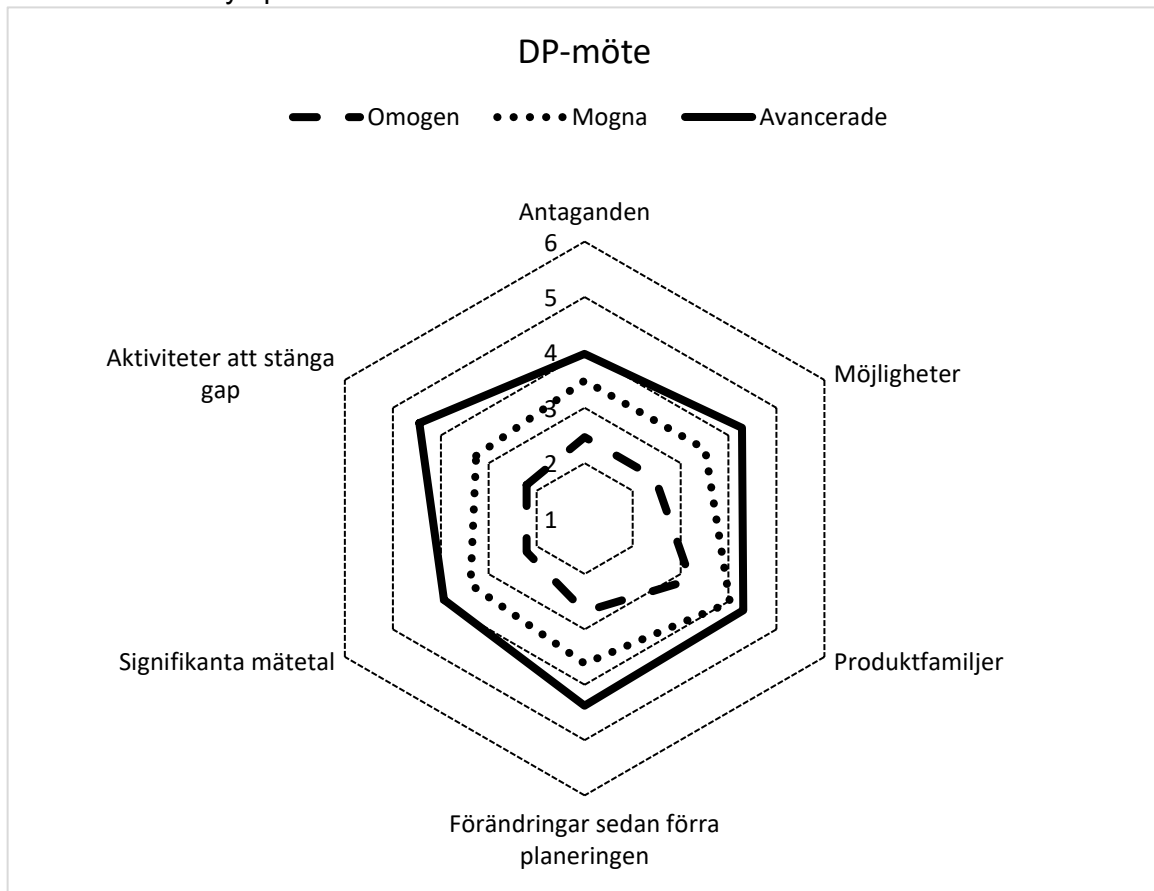
På förmötet utmanas och valideras de tidigare uppdaterade DP- och SP-planerna, samt relaterade antaganden. Eventuella obalanser mellan planer försöker lösas så att en balanserad uppsättning planer kan presenteras på avslutande beslutsmöte. Scenarier för alternativa planer utvärderas och underlag och agenda (ofta en standardagenda) för beslutsmötet tas fram. På beslutsmötet godkänns föreslagna planer, och lösningar för eventuella olösta obalanser bestäms. Samtliga möten är tänkta att fokusera på hur planer, antaganden, risker och möjligheter förändrats sedan förra planeringen, samt att utvärdera dess konsekvenser och föreslå/besluta om framtida planer. För att göra detta studeras lämpligen trender och gap mellan alternativa planer. För att till exempel jämföra volymplaner med finansiella budgetplaner behöver volymer översättas i ekonomiska termer och för att utvärdera avvägningar ('trade-offer') mellan planer och utvärdera de totala effekterna på företaget och försörjningskedjan krävs också ofta modellering i ekonomiska termer.

Ur figur 7 framgår att de avancerade företagen utmärker sig i DP- och SP-mötena med mer fokus på begränsningar, möjligheter och förändringar sedan senaste månaden. SP-mötet är generellt mer utvecklat än DP-mötet bland omogna och mogna företag. För avancerade är DP- och SP-mötena ungefär lika utvecklade. Generering av alternativa planer som del av mötena är den minst utvecklade SP-aktiviteten för både mogna och avancerade. Detta kan förklaras av avsaknad av what-if-funktionalitet vilket försvårar scenarioarbete.

Balanseringsmötet existerar inte eller är mycket outvecklat bland de omogna. Det genomförs, men är inte särskilt utvecklat bland de mogna. Utan ett väl utvecklat förmöte är det svårt att få till något egentligt balanseringsarbete.

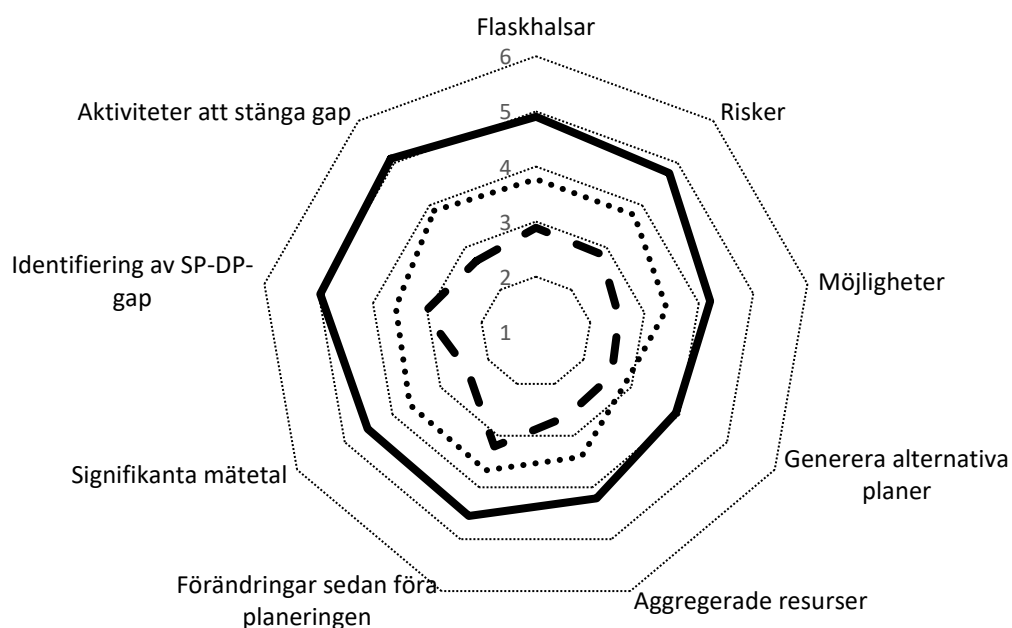
Analys av gap mellan DP- och SP-planer, generera alternativa planer och att komma överens och förbereda beslutsmöte är i fokus bland de avancerade. Men även bland avancerade är det många företag som inte har stort fokus på flera av mötesaktiviteterna. 11% anger att de i hög eller mycket hög grad (svarsalternativen fem eller sex på sexgradig

skala) genererar alternativa planer på förmötet och 8% anger att de genererar grova 'business cases'. Beslutsmötet har för alla mognadsgrupper generellt större fokus än förmötet. Bristen på utvecklat förmöte gör att huvudfokus på beslutsmötet blir att informera om historisk prestation och uppdateringar av planer, förutom själva huvudsyftet att godkänna och bestämma nya planer.



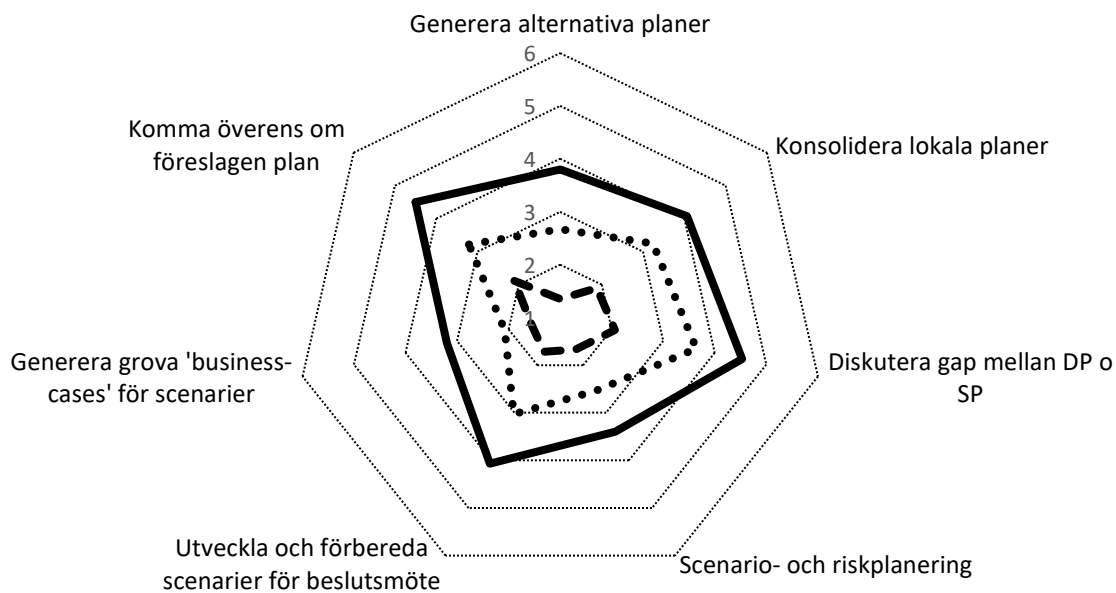
## SP-möte

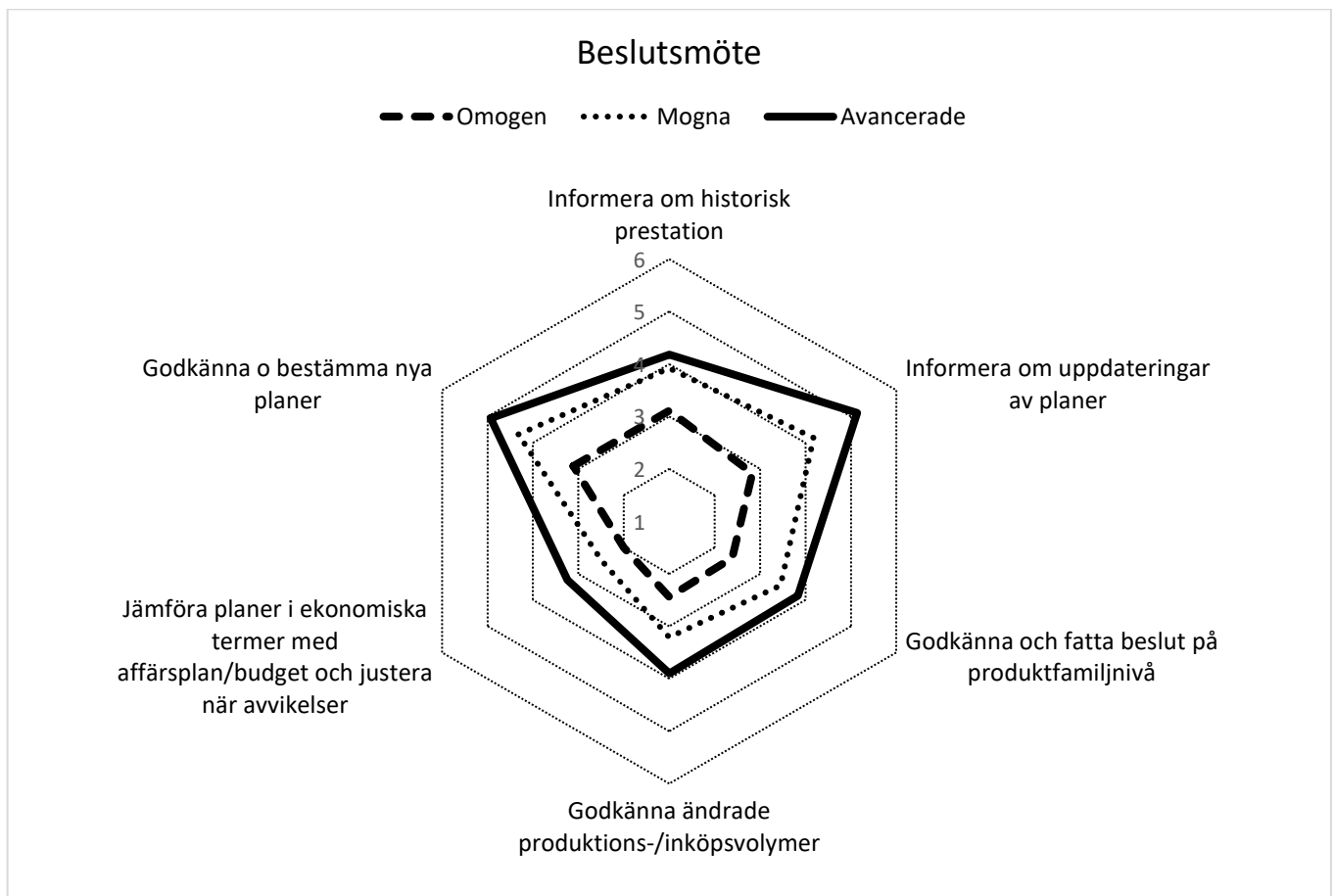
— Omogen    ..... Mogna    — Avancerade



## Förmöte

— Omogen    ..... Mogna    — Avancerade





**Figur 7.** Fokus i processens möten

De olika mötenas upplägg och genomförande är centralt för S&OP-processens genomförande och möjliga effekter. Resultaten från enkätstudien indikerar att mötena överlag är måttligt utvecklade och att det verkar finnas möjligheter att utveckla dessa delar i processerna för att ge ett bättre processresultat. Det är generellt lågt fokus på antaganden och möjligheter i DP-processen vilket försvårar för efterföljande delprocesser att verkligen förstå vad som ligger bakom efterfrågeplanerna. DP-mötena verkar primärt handla om att uppdatera kvantitativa planer, och mindre om att informera, förstå och utmana antaganden. Samma sak gäller för SP-mötena där möjligheter och alternativa planer inte är i fokus i större omfattning. Förmötets låga etableringsgrad försvårar ytterligare för utvärdering av alternativa planer och scenaribaserat beslutsfattande i processen.

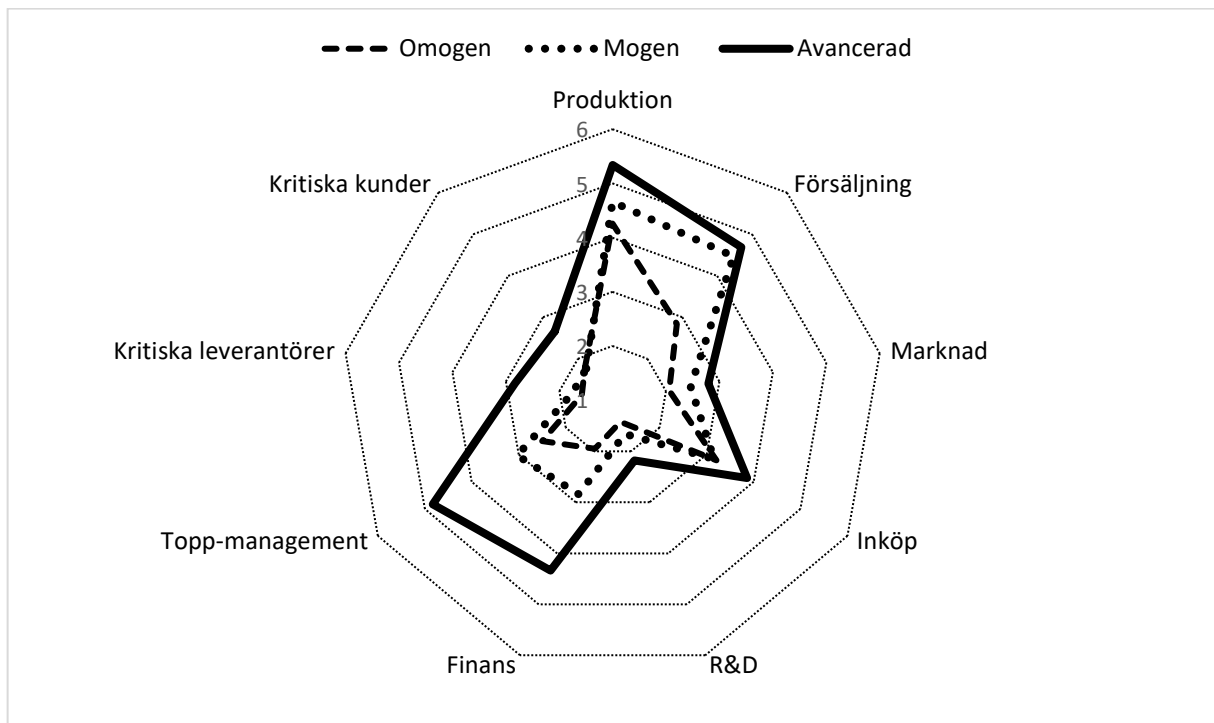
## 8. Organisation och involvering i S&OP-processen

S&OP-processen är en tvärfunktionell process som inbegriper deltagande från alla funktioner inom ett företag, dock i varierande grad. Vanligtvis drivs och administreras processen av en SCM-organisation eller motsvarande, men både försäljning och produktion är djupt involverade. Att högsta chefen för de produktgrupper/familjer man planerar är med i beslutsmötet är ett måste.

För 79% av företagen i enkätstudien leds S&OP-processen från SCM, för 17% från produktion, för 5% från finans. För 80% av företagen ligger det formella ägarskapet på SCM/produktion och för 20% på företagsledningen (VD/affärsområdeschef) eller finans. En mindre mogen S&OP-process syftar primärt att koordinera processer och funktioner längs försörjningskedjan med indirekt effekt på lönsamhet och konkurrenskraft. En mer mogen och

avancerad process tar mer av ett företagshelhetsperspektiv och syftar mer direkt till att generera lönsamhet och konkurrenskraft. Därför brukar det förespråkas att mogna/avancerade processer bör ha sitt ägarskap inom finans eller företagsledningen.

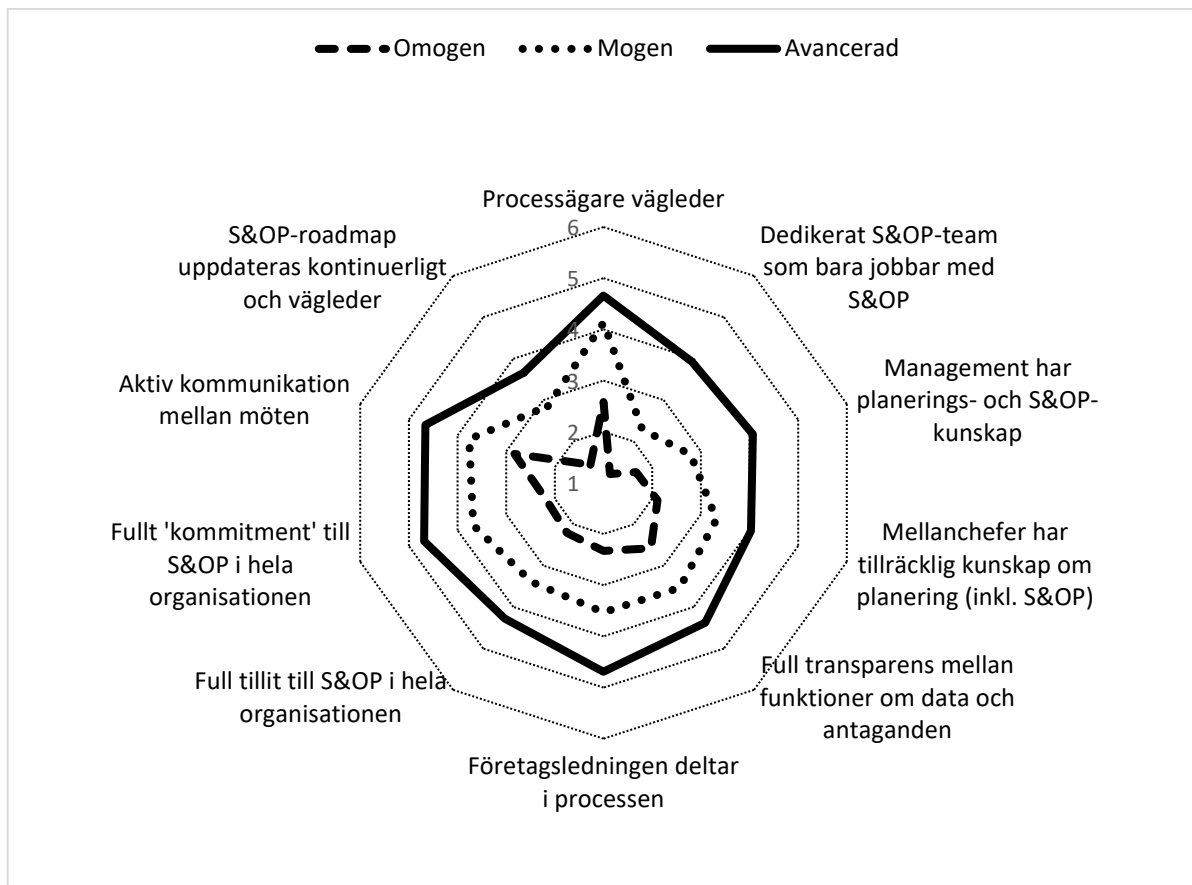
S&OP-processen är också relativt komplex i och med att den involverar flera funktioner, delprocesser och planeringsobjekt, och då den kan ha flera syften. Att utveckla och driva en S&OP-process är tidskrävande och kräver insatser både i form av timmar och kompetens. Det genomsnittliga antalet personer som spenderar majoriteten av sin tid på S&OP är 1,3 i omogna, 2,3 i mogna och 4,4 i avancerade företag. Om detta är höga eller låga siffror är svårt att säga eftersom det beror på ett stort antal faktorer, till exempel storlek, komplexitet på företag och process samt graden av integrerat IT. Figur 7 beskriver hur olika funktioner är involverade i S&OP-processen.



**Figur 7.** Tvärfunktionell involvering i processen

Det finns likheter och skillnader i tvärfunktionell involvering mellan olika mognadsnivåer. Omogna har tydligt försörjningsfokus med starkast involvering från produktion och inköp. Mogna har betydligt mer involvering från försäljning vilket ger en balanserad försörjnings - försäljningsinvolvering. Avancerade har också relativt djup involvering från finans och företagsledning. Involvering av externa intressenter som kunder och leverantörer är låg inom alla mognadsgrader. Man kan anta att den information som försäljning och inköp besitter täcker upp för dessa. Att R&D har ett lågt deltagande kan bero på att de responderande företagen inte har en stor andel 'Engineer-to-Order'. I en sådan miljö försöker man planera konstruktionsresurser i en S&OP-process. I dessa fall, ETO, kan man anta att deltagandet hade varit högre. Å andra sidan krävs R&D-involvering för att hålla produktportföljen uppdaterad. Det faktum att produktportföljsplanering har låg involvering hos de studerade företagens S&OP-processer kan därför vara en förklaring till den låga R&D-involveringen. Det går också att notera en relativt låg involvering från inköp i mogna och avancerade företag. Ofta är begränsningen i en efterfrågeplan begränsad av köpt material och en hög grad av involvering av inköp torde därför vara mer naturlig.

Några egenskaper som karakteriserar en bra process är att det finns en klar ledare av processen, att företags-/divisionsansvarig är med på beslutsmötet, att processen är tydlig och dokumenterad. Tillit och deltagande i processen kräver också tillräcklig kunskap och förståelse för processen. Ur figur 8 kan man se att de avancerade företagen har en hög uppfyllnad av många av de aktiviteter och händelser som symboliserar en bra S&OP. Anmärkningsvärt är dock att uppdatering av tydlig 'roadmap' för det kontinuerliga förbättringsarbetet av processen har en lägre uppfyllnad. Ett dedikerat S&OP-team är inte alls etablerat på de lägre mognadsnivåerna.



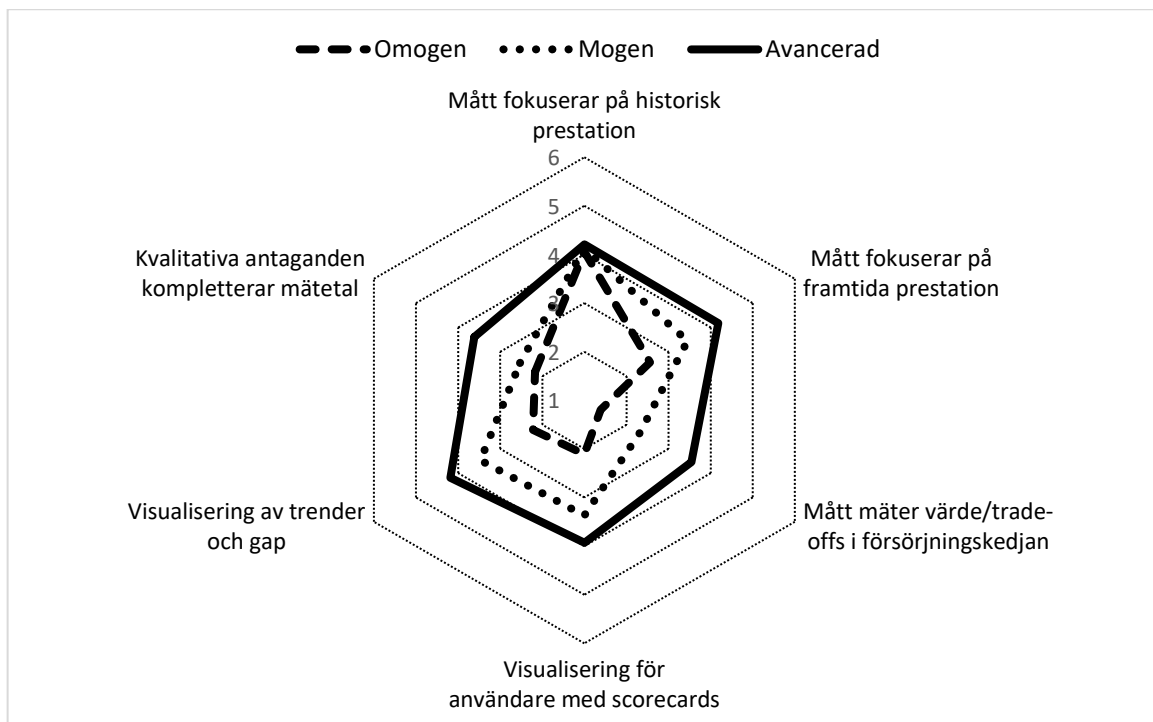
**Figur 8.** Involvering i S&OP-processens genomförande

Att utse en ansvarig för S&OP-processen, att skapa möten och fora för att till slut i cykeln ha ett beslutsmöte är något som man kan uppnå på några månader. Att ha ett beslutsmöte med ett tvärfunktionellt team och fatta beslut om en framstående produktionsoutput ger i många fall mycket värde i form av förståelse, strategisk inriktning och samsyn. Det är alltså relativt lätt att skapa värde med befintlig organisation och dess kompetens och verktyg. Att vara nöjd med en sådan process är inte alls ovanligt och utvecklingen av processen kan då få ge vika för det administrativa arbetet med att driva processen. Detta är synligt inom alla mognadsgrader.

## 9. S&OP-processens mätetal och mätsystem

Att mäta är att veta och inom S&OP tittar man på historik för att göra en uppföljning och lära sig därav. Framtida prestationer är ett bör-värde som hela processen syftar till att uppfylla. En best-practise-process mäter också ekonomiskt utfall och utfall inom leveransprecision,

kapitalbindning och operationskostnader. Att kunna koppla utfall inom dessa med beslut och aktiviteter beslutade i ett S&OP beslutsmöte är att betrakta som best-practise.



**Figur 9.** Mått- och metoder inom S&OP

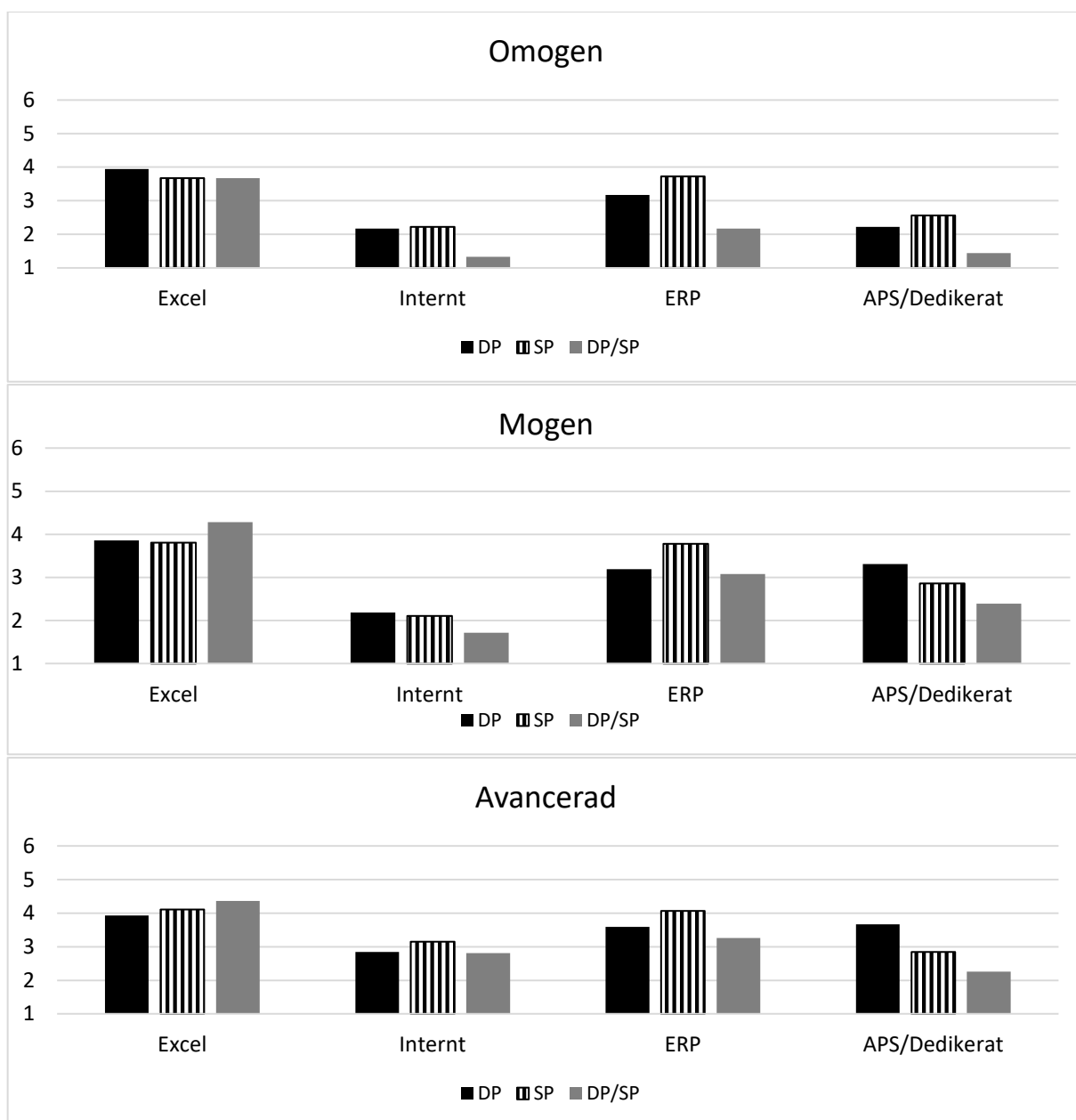
I figur 9 kan man se det tydliga mönstret att de avancerade användarna har en större palett med mätetal och uppföljning än de mogna och omogna. Det som sticker ut är den låga grad av användning av mätetal som mäter trade-off i värdekedjan. Den möjligheten begränsar effektiviteten i de what-if analyser som görs och värdet av den kunskap och insikt som dessa analyser ger kan ej utnyttjas. Man skapar en bra lösning men inte en utmärkt lösning. Bristande kommunikation av kvalitativa antaganden som komplement till kvantitativa planer och mätetal försvårar också möjligheten att utveckla relevanta scenarier och göra what-if-analyser.

Att mäta de KPI'er som speglar trade-off är svårt då man behöver ställa mätetal mot varandra. T.ex. om lagret ökas med x MSEK, hur påverkar det min leveransprecision och transportkostnad? Ett beslut om övertid i produktion, hur påverkar det leveransprecision och produktionskostnader? Att analysera dessa trade-off'er i flera dimensioner är tidskrävande och kan ofta bara göras för ett fåtal parametrar och scenarier. Det hänger förmodligen ihop med att företagens IT-mognad (se nästa avsnitt) inom S&OP kan anses vara låg.

## 10. S&OP-processens IT-system

S&OP-processen har varit tillgänglig och utvecklats under flera decennier. Det innebär att kunskapen kring processen i sig är mogen och de nyheter som kan kopplas till processen är framför allt möjligheterna med IT. En best-practise-användare av S&OP kör hela processen i ett verktyg där all data hanteras i en applikation och snabba what-if analyser kan göras. Ett generellt resultat av undersökningen visar att IT-användningen är låg inom alla mognadsgrader.



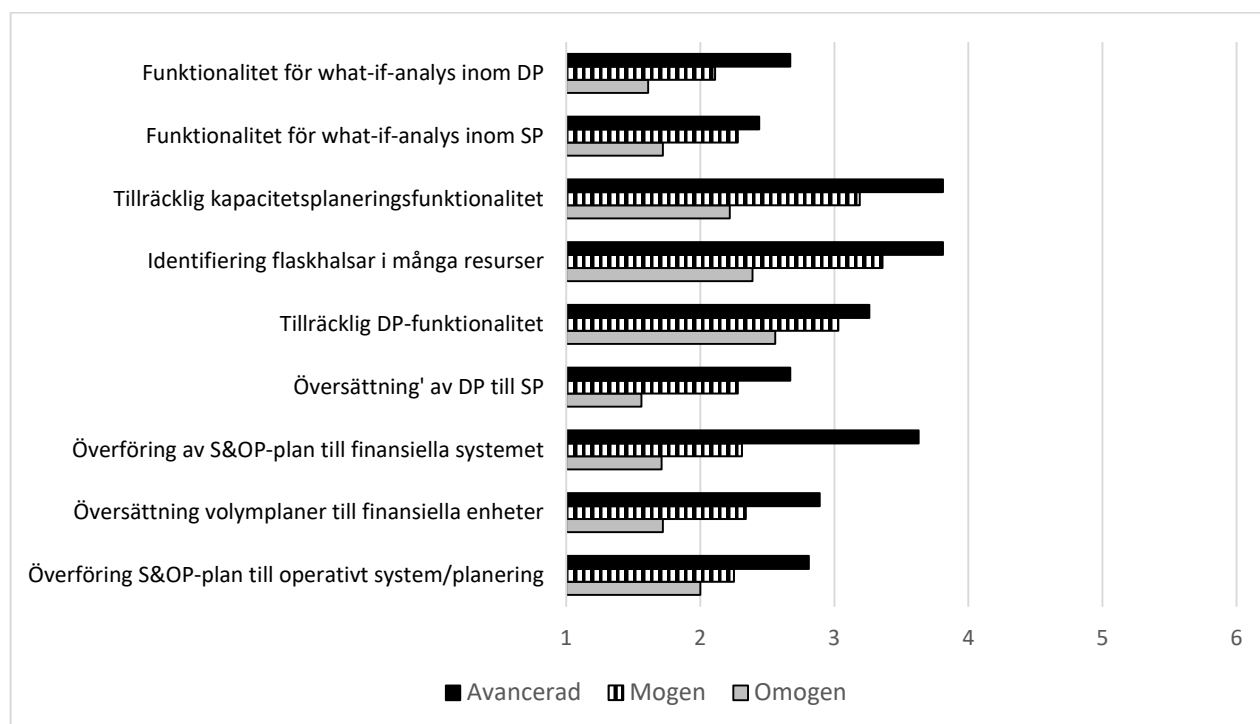


**Figur 10.** Användning av IT-system inom S&OP

I figur 10 ser man att det dominerande verktygen som används för S&OP-planering är Excel och ERP. Inom avancerade och mogna företag är användningen av dedikerad S&OP-programvaror större, men fortfarande på en låg nivå. I en jämförelse mellan användning DP, SP och DS/SP (balansering), ser man också att det skiljer sig åt. Det kan tolkas som om att det är fristående program som kör t.ex. DP eller SP, men de är inte sammankopplade och för att göra balanseringar behöver man lyfta data ur systemen och kopiera in det i Excel som gör själva presentationen. S&OP-processen nyttjar mycket data och genomförandet av processen är därmed beroende av hög datakvalitet. En fråga som ställdes var därför i vilken utsträckning företagen har system och processer för att hantera datakvalitet. På den sexgradiga skalan noterade avancerade ett genomsnitt på 3,6 och de omogna 2,6 på denna fråga. Slutsatsen är därför att väl utvecklade system och processer för att hantera datakvalitet inte är etablerade.

I en S&OP-process kommer man långt, dvs. uppnår bra resultat, genom att bara sätta ihop ett tvärfunktionellt team från olika nivåer, presentera utmaningar i form av överbeläggning, materialbrister, etc. för teamet. Det ger förutsättningar för att ta fram en lösning (produktionsplan, försäljnings-/leveransplan) som är tillräckligt bra. Att inte fler företag och speciellt de som definierats som avancerade, inte använder sig av ett dedikerat verktyg för sin S&OP-process i högre utsträckning ger upphov till en frågeställning. Vilka värden och erfarenheter missar man genom att inte kunna göra de analyser som är möjliga när all data kan hanteras i ett verktyg?

IT-lösningar ska skapa mervärde och de ska vara lätta att använda. Det medför att dess användning upplevs som värdeskapande och det blir en del av det dagliga arbetet. En sådan miljö antas leda till en hög användning av IT-lösningar.



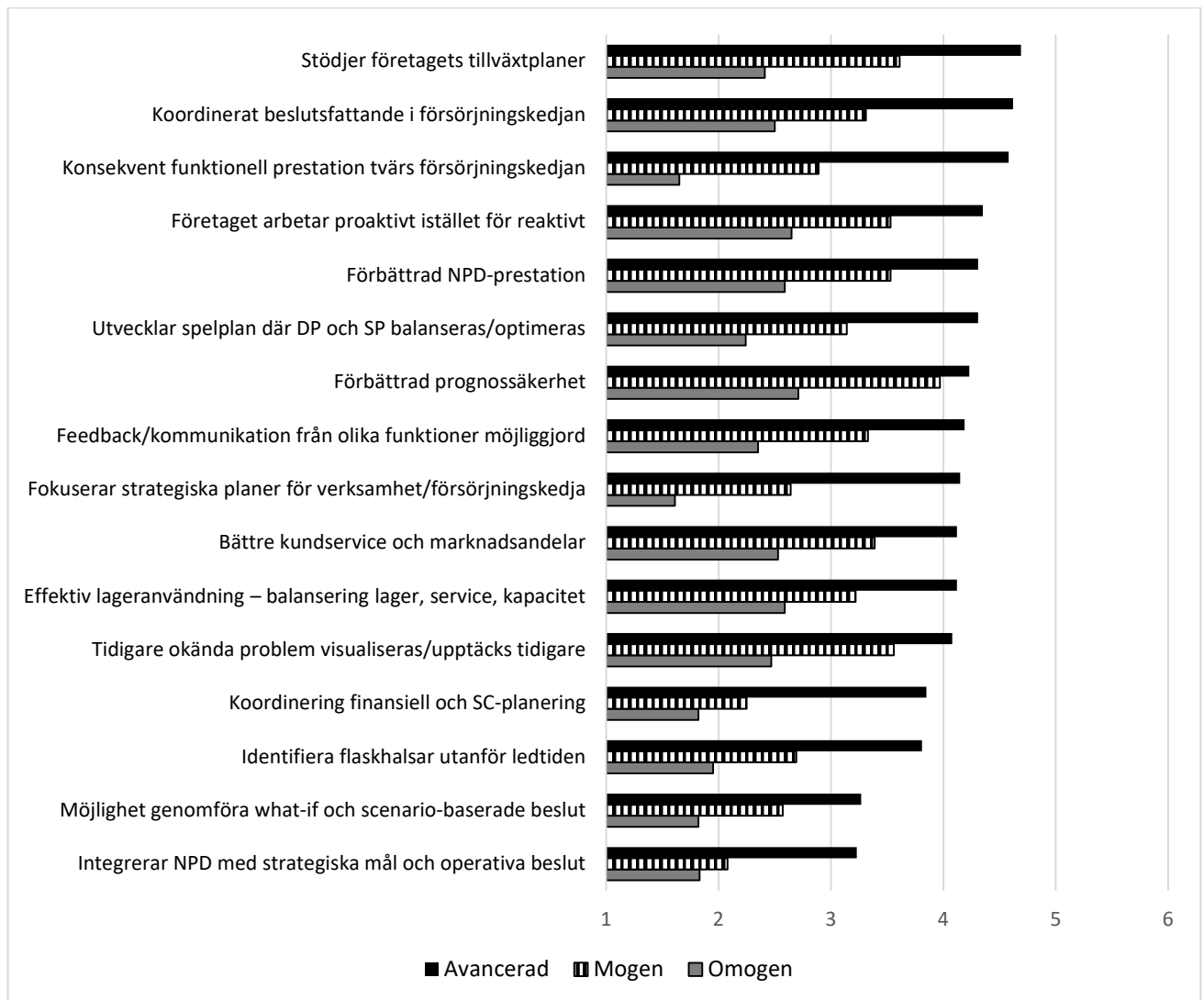
**Figur 11.** Tillgänglig och använd IT-funktionalitet inom S&OP

I figur 11 kan man se att det i princip i alla dimensioner är en låg tilltro och användning av IT-baserad funktionalitet. Det sträcker sig hela vägen från DP/SP till överföring till det finansiella systemet. Funktionalitet för what-if analyser är mycket lågt och att översätta efterfrågan i beläggning. För att nå best-practise-nivå inom S&OP är funktionaliteterna i figur 11 nödvändiga.

Traditionellt substituerar man människor med datorer (funktionalitet). Inom S&OP kan man utifrån de resultat som erhållits dra slutsatsen att det steget har man ännu inte tagit. Istället för att satsa på att låta människor göra analyser och dra slutsatser, låter man dessa göra administrativt jobb. Till exempel hämta data, skapa rapporter, jämföra rapporter och sammanställa rapporter. En normalfördelning följer Pareto, dvs. 80% administration och 20% analys och lösning. Med ett dedikerat IT-verktyg är det möjligt att hålla all data i ett system och att låta systemet göra analyser, skapa presentationer och man kan på ett effektivt sätt låta datorkraften göra det administrativa jobbet. Det frigör tid för analys, slutsatser och beslut för de som jobbar med processen. För det genomsnittliga företaget finns det således här en stor potential

## 11. Upplevda effekter av S&OP-processen

Att jobba med S&OP-processen syftar till att identifiera flaskhalsar utanför längsta ledtiden, hitta möjliga lösningar, besluta om lösning och därefter kommunicera detta så att hela företaget får en samsyn om framtida förväntningar. Att jobba på detta sätt ger en mängd positiva resultat och värdet processen ger till deltagarna anses ofta vara högt. I figur 12 kan man utläsa att så är fallet och att det är flera upplevda fördelar, men också att det finns potential för processen att ytterligare bidra till många möjliga fördelar.



**Figur 12.** Upplevda effekter av S&OP-processen

När det mesta uppfattas som bra i en process kan man antingen fortsätta 'som vanligt' i den sk. 'komfortzonen', eller så tar man steget in i nästa mognadsfas. Enligt flera undersökningar har de flesta någon form av S&OP-process, men få har tagit klivet in i den fasen som kännetecknas av att man på ett snabbt och enkelt sätt kan ta fram what-if analyser, skapa business case som beslutsunderlag, använda samma data i ett och samma system, möjliggöra avancerade trade-off analyser och ha en logisk koppling till de finansiella systemen.

Resultaten från undersökningen visar på ett par områden som är undermåliga i vad som bör betraktas som en best-practise process. I många fall är även de företag som klassificerats som avancerade, dåligt utvecklade inom flera av dessa områden.

I den etablerade S&OP-processbeskrivningen (Figur 3) ser man att processens input/start är att se över sin Produktportföljsplanering (PP). Det innebär att man kartlägger och identifierar var i produktlivscykeln företagens produkter/produktgrupper/teknologier befinner sig. Ur en sådan analys får man kunskap om hur en produkt/material/teknologi/process/leverantör bör beaktas med avseende på att fasas ut eller fasas in. Eftersom det ofta rör sig om aktiviteter med långa ledtider men med stor konsekvens om man inte tar hänsyn till det, har det en påverkan på hur man gör antaganden och behandlar de olika produkterna i DP-processen. PP är en viktig strategisk input till den mer taktiska S&OP-processen. I undersökningen kan man klart se att PP har en låg användning inom alla mognadsnivåer. En fråga som man då kan ställa är om dessa företag verkligen jobbar med rätt fokus avseende infasning och utfasning av produkt/material/teknologi/process/leverantör vilket har en stor påverkan på hur S&OP-processen drivs. I figur 12 ser man också att förmågan att integrera utveckling av nya produkter (NPD) med strategiska mål och operativa beslut är låg eller lägst inom alla mognadsgrader. En enkel slutsats torde vara att på grund av låg användning av PP så är effekterna dessa.

DP är ett område som enligt undersökningen är relativt moget och utnyttjandet av dedikerade IT-verktyg är relativt hög. En DP-process som inte har de rätta förutsättningarna utifrån en effektiv PP, samt om de genererade prognoserna som DP-processen genererar inte kan behandlas lika effektivt i SP-processen gör att den totala nyttan kan ifrågasättas. En balansering av företagens resurser för att uppfylla marknadens förväntningar bygger på att helheten beaktas och att alla delsystem är lika effektiva i att behandla och att skapa beslutsunderlag (jämför: Ingen kedja är starkare än dess svagaste länk).

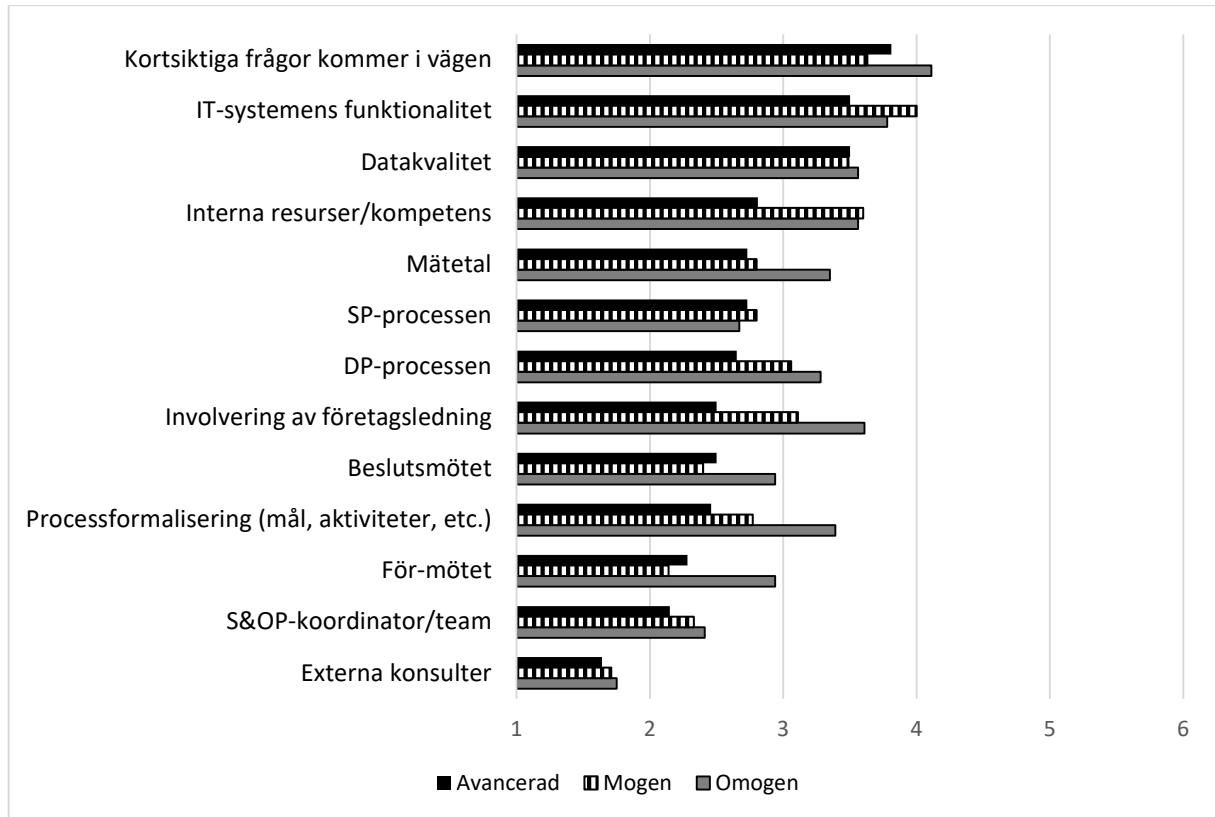
SP är också relativt moget när det gäller både förekomst och användning av dedikerade IT-verktyg. En förvånande effekt enligt figur 12 är att företag upplever det som en svårighet att identifiera flaskhalsar utanför längsta ledtiden. Då detta är ett av S&OP-processens huvudsyften är den effekten förvånande. Dessutom kan det göras med enkla verktyg och enkla beläggningsnycklar på redan kända flaskhalsresurser. Ett mer logiskt resultat är att det upplevs som svårt att göra what-if analyser och scenarioplanering. Då IT-användningen generellt är låg inom alla mognadsfaser och att dedikerade S&OP-verktyg inte används i någon större utsträckning är svaret inte förvånande. Dock upplevs de kvantifierbara effekterna såsom leveransprecision, kapitalbindning och resursutnyttjande som relativt höga (inte i topp dock).

Ett område som i allra högsta grad påverkas och påverkar är ekonomi. En effekt som upplevs som låg är möjligheten att koordinera den finansiella planeringen med S&OP. I de mognadsmodeller som finns beskrivs dock detta steg mer som avancerat och i normala fall är inte den ekonomiska aspekten beaktad överhuvudtaget.

Vid jämförelse mellan de tre mognadsgrupperna ser man att förbättrad prognossäkerhet är den största effekten för omogna och mogna, medan de största effekterna bland avancerade ligger på mer strategisk och integrerande nivå. Man ser också att alla effekter upplevs som klart högre bland avancerade.

## 12. Upplevda problem i S&OP-processen

Att jobba med S&OP innebär ett kontinuerligt förbättringsarbete och därmed finns det också flera problem som hindrar att man kommer vidare och får ut det resultat man hoppats på. Figur 13 beskriver hur de som svarat på enkäten upplevt olika S&OP-relaterade problem.



Figur 13. Upplevda problem med S&OP

Kortsiktighet upplevs som det största S&OP-relaterade problemet. Att kortsiktiga frågor kommer i vägen kan bero på att processen är relativt nystartad och man ännu inte jobbat in frystider i processen, eller att S&OP-processen inte är tillräckligt formaliserad och förstådd vilket kan leda till att "allt" ska lösas inom ramarna för S&OP. Brist på en välfungerande huvudplaneringsprocess som tar omhand de kortsiktiga störningarna är en annan anledning. I själva verket är ett fundamenta att man bara löser de frågeställningar som hör hemma inom ramarna för en S&OP-process. Kortsiktiga frågor ska hanteras inom nästa planeringsnivå vilket är inom huvudplanering. En annan orsak kan vara att definitionen av planeringsobjekt inte stämmer med den planeringshorisont man valt eller de frystider man definierat. Det går ej att planera alla produkter i en S&OP utan det gäller att definiera hanterbara aggregat. Andra anledningar kan vara att processens utformning försvårar långsiktighet, dvs planeringshorisonten täcker inte in aktiviteter med långa ledtider, bristfällig PP, eller att frystiden inte är lång nog att täcka den längsta ledtiden. Det innebär att man inte kan förbereda alternativa lösningar utan hamnar i ett reaktivt läge redan från början. Anledningarna till att kortsiktighet tar överhand i processen är alltså många, men lika väl är det nödvändigt att komma bort från detta problem.

Som nämnts tidigare är möjligheten för att identifiera flaskhalsar, testa möjliga lösningar i what-if analyser och göra balanseringar med efterfrågan och multipla resurser något som

underlättas (och i många fall kräver) dedikerade IT-lösningar. Att IT-systemens funktionalitet kommer högt upp i problemlistan är därför ingen överraskning. För att möjliggöra de effekter som en best-practise-S&OP-process kan erbjuda krävs att den komplexitet som man planerar och modellerar överförs till ett IT-verktyg. Det är tydligt i de resultat som undersökningen kan redovisa i form av svårigheter med trade-off mätetal, svårt att göra what-if analyser, scenario planering och att göra konsekvensanalyser.

Involvering av företagsledning och tillräcklig intern kompetens för att utveckla och leda processen är problem som upplevs av omogna och mogna företag men i betydligt lägre omfattning av avancerade. Detta visar att process och ledning är aspekter som måste komma på plats för att utveckla mer avancerade former av S&OP.

### 13. Sammanfattning och rekommendationer

I den här rapporten redovisas hur nordiska företag arbetar med S&OP och vilka effekter och problem de upplever från detta arbete.

#### **Sammanfattning**

Användningen kan sammanfattas enligt följande:

- **Olika mognadsnivåer:** De undersökta företagen är spridda på olika så kallade S&OP-mognadsnivåer. Omogna företag har ett tydligt försörjningsfokus i syfte att säkra leverans. Mogna har tydligare syfte och process för att balansera försäljnings- och försörjningsplaner. Avancerade involverar finans och företagsledning i högre omfattning än övriga och har ett syfte och en process som är mer strategisk och integrerande tvärs verksamhet och försörjningskedja.
- **Processens delaktiviteter:** Av S&OP-processens vanligt beskrivna delaktiviteter så är produktportföljsplanering och balanserings-/förmöte de minst utvecklade. DP-, SP- och beslutsmöten genomförs emellertid nästan alltid. Den S&OP-process som genomförs i ett företag är också väl etablerad och formaliserad. För de möten som genomförs är det generellt lågt fokus på antaganden, möjligheter och alternativa planer.
- **Planeringshorisont och planeringsparametrar:** Många företag har en planeringshorisont som inte överstiger 12 månader, använder inte frystider för kapacitetsförändringar och planerar på produktnivå. För mer avancerade S&OP-användare är dock planeringshorisonten längre och användning av frystider och planering på produktfamiljnivå vanligare. Omogna fokuserar på innevarande period vid planering medan mogna och avancerade har ett planeringsfokus som sträcker sig flera kvartal framåt.
- **Integrerad styrning bland avancerade:** Det som särskilt utmärker avancerade S&OP-användare är att de i klart högre utsträckning än övriga jämför S&OP-planer med finansiella budgetplaner och integrerar S&OP med den årliga affärsplaneringen. Detta ger möjligheten att finansiellt utvärdera planerna och att direkt relatera dessa till strategiska prioriteringar. What-if-analyser används i högre omfattning, liksom taktiska/operativa processer (huvudplanering) hanterar avvikelser inom ledtiden.
- **Tvärfunktionell involvering:** Som en följd av de olika syftena och uppläggen med S&OP-processen för företag på olika mognadsnivåer så skiljer sig också den tvärfunktionella involveringen dem emellan. Produktion och inköp är huvudaktörer i omogna som fokuserar på försörjning. Produktion och försäljning är huvudaktörer i mogna som fokuserar på balansering av volymplaner i försörjningskedjan. Finans och företagsledning, tillsammans med produktion och försäljning, är huvudaktörer för avancerade som fokuserar på mer strategisk integration.

- **Kunskap och involvering:** En välfungerande S&OP-process bygger på tillit till och deltagande i processen från flera olika funktioner och personer. Studien visar att många företag har en hög uppfyllnad och har bra förutsättningar här. Två egenskaper som dock sticker ut som generellt svaga är förekomsten av en S&OP-roadmap som uppdateras kontinuerligt och vägleder, samt ett dedikerat S&OP-team som jobbar med S&OP-utvecklingen och genomförandet. Företagsledningens kunskap och deltagande är problem för mogna men är något mindre av problem för avancerade.
- **Mätning och mätetal:** Mätning och mätetal är inte välutvecklat men för avancerade S&OP-användare verkar mätningen välbalanserad, även om förbättringsmöjligheter verkar finnas inom flera områden. Företag verkar generellt svaga på att komplettera kvantitativa mätetal med kvalitativa antaganden och att använda mätetal som mäter trade-offer i försörjningskedjan. Avsaknad av detta försvårar möjligheten till att fatta balanserade och integrerade beslut i S&OP-processen.
- **IT-system:** Studien visar tydligt att ERP och Excel är de dominerande IT-verktygen i S&OP-processen. Det är generellt en låg tilltro och användning av IT-baserad funktionalitet. Det sträcker sig hela vägen från DP/SP till överföring till det finansiella systemet. Funktionalitet för what-if analyser är låg och att översätta efterfrågan i beläggning är också låg. Funktionalitet för prognostisering och kapacitetsplanering anses mest utvecklat och använt men funktionaliteter för mer integrerade och avancerade analyser saknas i hög grad.

Följande effekter och problem med S&OP-processen har identifierats:

- **Prognossäkerhet:** Förbättrad prognossäkerhet uppfattas som största effekten bland omogna och mogna S&OP-användare.
- **Strategiska och integrerande effekter:** Effekterna upplevs generellt klart högre bland avancerade användare. Här upplevs också mer strategiska och integrerande effekter som större.
- **Kortsiktighet och IT-problem:** De vanligast upplevda problemen, oberoende av mognadsnivå, är att kortsiktiga frågor kommer i vägen och olika IT- och data-relaterade brister.
- **Företagsledning och interna resurser:** Bland omogna och mogna S&OP-användare är också problem att involvera företagsledning och brister i interna resurser/kompetens (t.ex. att inte tillräckligt med dedikerad arbetstid prioriteras i processen).

### **Rekommendationer**

Flera resultat från enkätstudien är i linje med tidigare studier och underbygger vanliga rekommendationer för S&OP. Detta gäller till exempel problem med kortsiktighet och betydelse av företagsledningens involvering och interna resurser/kompetens för att utveckla och driva processen. Vissa resultat identifierar områden och frågeställningar som inte fått lika stort utrymme i litteraturen. Det gäller till exempel problem och möjlighet relaterat till IT, parametersättningar och scenariobaserat beslutsfattande.

Med tanke på att företag har olika förutsättningar för sitt S&OP-arbete är det svårt att generellt rekommendera vad företag bör göra inom S&OP. Företag är av olika storlekar vilket påverkar möjligheter och behov av formaliserad tvärfunktionell planeringen. De är verksamma i olika branscher vilket också skapar specifika krav och förutsättningar. För att jämföra olika företag, jämförs företag på olika så kallade mognadsnivåer i denna rapport. Det är viktigt att förstå, att befinna sig på en specifik mognadsnivå inte är ett definitivt mått på om man är bra eller dålig. Det är snarare en indikation på vilken ambition och syfte man har med sin S&OP-process. Underförstått med alla mognadsmodeller är dock att högre värde/effekt

kan erhållas på högre nivåer, men att ta sig upp till en högre nivå kräver normalt också mer resurser. Det behöver därför inte vara självklart för alla företag att lägga erforderliga resurser för att etablera sig på högsta mognadsnivån. En lägre nivå kan vara tillräcklig, givet förutsättningar, mål och resurser. I följande sammanfattar vi några generella rekommendationer utifrån studien:

- **Organisationen måste verkligen vilja:** Det är nödvändigt att utgå från ett stadigt organisatoriskt fundament för S&OP-arbetet. Det innebär att för att detta fundament, vilket skapar syfte, ramar och förutsättningar, ska komma till stånd, driva och utvecklas behöver man en eldsjäl/team som förstår, drivs av och verkligen brinner för att processen ska fungera. Med risk för att upprepa det uppenbara, men vid S&OP-arbete är det avgörande att en sådan person/team har 100% uppbackning och stöd av den chef som ytterst ansvarar för processen (CEO, affärsområdesansvarig). Den personen ska också ha full närvaro på beslutsmötet. Det är dock inte tillräckligt med intresse utan det krävs också att erforderliga resurser erbjuds den och de personer som operativt jobbar med processen. Det är svårt att se att det finns något företag som är så litet eller har så låg ambitionsnivå med S&OP att de inte bör investera i en dedikerad resurs som jobbar med S&OP. Utan sådan organisatorisk involvering är det tveksamt att organisationen verkligen har tillräcklig vilja för att etablera och framgångsrikt utveckla och driva framgångsrikt S&OP-arbete.
- **Få planeringsparametrarna på plats:** När ett team är på plats och ledningen är med i båten, så är det viktigt att vissa parametrar sätts och förstås. Planeringshorisonten behöver vara tillräckligt lång så att ändringar med lång ledtid ryms inom planeringshorisonten. Den behöver också vara tillräckligt lång för att på naturligt sätt kunna relateras till affärsplanerings- och budgeteringsprocesser. Vanligtvis krävs en horisont motsvarande 18-24 månader, men det kan variera beroende på vilken miljö företaget verkar i. Planeringsperiodens längd är normalt en månad och den närmsta perioden är en frystperiod som inte rörs i S&OP-processen. Det innebär rent praktiskt att månad 1 är en fryst period där ändringar bara kan ske genom att högsta chef meddelar så. S&OP-processen för ett företag kan då lämpligen jobba i spannet 2-4 månader och med ett stort fokus på månad 2 och mindre på månad 4. För ett annat kan det vara lämpligt att ha stort fokus på månaderna 2-4 och ett något mindre på månaderna 5-9. Exakt var fokuset ligger beror på företagets ledtider, kapacitetsstrategier och syfte med S&OP-processen och andra planeringsprocesser. Planeringsobjektet bör vara ett aggregat, dvs. typ produktfamilj/grupp och resurser bör också aggregeras till grupper av kapacitet. Utan aggregerade objekt är det svårt att få rätt fokus på förändringar och trender. Aggregeringen i sig innebär också att man inte kan falla tillbaka i de operativa detaljerna och hantera kortsiktiga avvikelser, vilket är ett vanligt problem.
- **Definiera och formalisera din S&OP-process:** Det finns en stor mängd bra beskrivningar och rekommendationer för hur en S&OP-process bör sättas upp, dvs vilka delprocesser, möten, målsättningar, etc. Enkätundersökningen visade att de flesta företag hade etablerat och formaliserat sin process. Den visade också att olika delaktiviteter var i fokus för företaget på olika mognadsnivåer.
- **Få till ett standardiserat arbetssätt:** Med dessa förutsättningar på plats kan man börja arbeta in den standardiserade S&OP-processen. Det innebär att de funktioner som ansvarar för input utbildas och man dokumenterar vad som ska vara framtaget, när och vem mottagaren är. Viktigt att nämna är att det är bättre att komma igång med processen än att man jobbar den färdig - för färdig blir den aldrig. Att iterera och få alla att förstå brister och möjligheter är ett stort värde för hela processens utveckling och effektivitet. Som del av ett standardiserat arbetssätt ingår att tydligt sätta upp mål för processen och beskriva dess ingående delar/aktiviteter. Det är tydligt från studien att de som har etablerat någon form av mogen eller avancerad S&OP-process arbetar kontinuerligt med att förbättra den. Även förbättringsarbetet



kräver en systematik där målsättningar utvärderas och förbättringsarbeten planeras och genomförs enligt en 'roadmap'.

- **Att ta steget från en bra och mogen process:** Efter hand blir processen mer och mer naturlig och det tvärfunktionella samarbetet som primärt balanserar försörjnings- och försäljningssidan i företaget, och där CEO/högste chef är "domare", gör att samsyn och att arbeta med rätt saker och inriktning ger företaget stora fördelar. Så långt kommer de flesta. I enkätstudien motsvarar en sådan bra och mogen process det som finns i företagen som befinner sig i övergången mellan den mogna och avancerade gruppen. Att ta sig vidare och utveckla S&OP-processen till att bli mer integrerande horisontellt och vertikalt i företaget och ha en mer strategisk betydelse kräver investering och utveckling inom flera områden. I undersökningen framkom att flera av de områden som är centrala för mer avancerade S&OP-tillämpningar är relativt underutvecklade bland de undersökta företagen. Här finns följaktligen en stor potential till förbättring och utveckling. Flera tidigare studier har visat att majoriteten av företag inte tar sig vidare och lyckas utveckla mer avancerade former av S&OP. Studien visar också att endast få företag verkar ha rätt förutsättningar för avancerad S&OP. För de flesta återstår att investera och utveckla sig inom flera områden. Följande är sådana potentiella utvecklingsområden som undersökningen identifierade:
- **Produktportföljsplanering:** Att jobba med de strategiska förutsättningar som företaget ska skapa konkurrenskraft utifrån, både produkt och process, kräver att dessa aktiviteter finns med på en tidsaxel. En ny teknologi som ska trimmas in har en lång ledtid och att få med en sådan ändring i en S&OP-plan gör att man tidigt likriktar alla funktioner och att man tidsmässigt kan fatta bra beslut med framförhållning. Vill man till exempel planera två år framåt i tiden är det centralt att planera för hur efterfrågan och försörjning påverkas av in- och utfasning av produkter. Detta hanteras i produktportföljsplaneringen som inleder S&OP-processen.
- **Scenariobaserat beslutsfattande och datakvalitet:** Att jobba med en avancerad form av S&OP innebär i sig att organisationen lutar sig mot datadrivet beslutsfattande. Detta ställer krav på visibilitet av data i alla former i organisationen (t.ex. tidig kommunikation av antaganden och osäkerheter). Datakvaliteten måste vara tillräckligt bra vilket kräver system och processer för att jobba med data och datakvalitet. För ett scenariobaserat arbetssätt räcker det inte med ett IT-system som klarar av att modellera olika scenarier och presentera jämförbara resultat. För att sätta upp och utvärdera relevanta scenarier krävs också att antaganden och risker diskuteras och kommuniceras, och att processens möten fokuserar på att förstå, sätta upp och jämföra alternativa planer.
- **IT-system i allmänhet:** ERP och Excel är sannolikt inte tillräckligt för att komma hela vägen. Det går som bekant att göra det mesta i Excel, men samtidigt som det är ett flexibelt program, hämmar det utveckling och framförallt strategin med "one-set-of-numbers". En process som bygger in sig med Excel och kopplingar mot ERP är svår att utveckla utan att stora resurser måste tillföras. Man hamnar i en on-cirkel där varje nyutveckling av befintlig process hämmar ett byte till en dedikerad IT-lösning.
- **IT-funktionalitet för what-if/scenarier och integrerad planering/beslutsfattande:** Avancerad S&OP kräver integration av data från flera källor och genomförande av what-if-analyser i ekonomiska termer. Excel och ERP stödjer inte detta på bra sätt. För effektivt arbete med what-if/scenarier krävs sannolikt ett IT-system som kan hålla all S&OP-data i ett system. Då kan man låta systemet göra analyser, skapa presentationer, dvs. man kan på ett effektivt sätt låta datorkraften göra det administrativa jobbet. Människorna kan då lägga fokus på rätt saker, dvs. att förstå antaganden och risker och prioritera mellan alternativa planer.

## Referenser

Goddard, R. & Ling, W. (1988). *Orchestrating success: Improve control of the business with sales and operations planning*, Oliver Wight.

Kristensen, J. & Jonsson, P. (2018). Context-based sales and operations planning (S&OP) research: A literature review and research agenda, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 48, Nr. 1, ss. 19-46.

Wallace, T & Stahl, R. (2008). *Sales & operations planning – The how-to handbook*, T.F. Wallace & Company.

Barrett, J och Uskert, M. (2010). *Sales and operations planning maturity: What does it take to get and stay there?*, Gartner RAS Core Research Note G00207249, 2010.

**Patrik Jonsson** är professor vid Chalmers tekniska högskola. Patrik har författat flera böcker och forskningsartiklar inom logistik och produktionslogistik. Hans forskning handlar om att nyttja ny data och teknologi för att effektivisera företags planeringsprocesser, så som sälj- och verksamhetsplanering, prognostisering, lagerstyrning och informationsdelning i försörjningskedjor. Patrik ansvarar för Logistikföreningen Plans utbildningsprogram Certified Supply Chain Professional (CSCP) och Sälj- och verksamhetsplanering.

**Roger Lindau** är teknologie doktor i logistik från Chalmers tekniska högskola och nu verksam som Senior Executive Advisor Supply Chain Management vid Oracle Norden. Roger har 30 års erfarenhet av att jobba med Supply Chain Management och har under denna tid både utvecklat och drivit sälj- och verksamhetsplaneringsprocesser i flera svenska industriföretag.



[www.plan.se](http://www.plan.se) • 08-24 12 90