

7. S&OP modenhed

Analyse- og diagnosefasen

For en samlet fremstilling af værktøjer henvises der til:

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2019), *Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At foretage en analyse og vurdering af, hvor moden virksomheden er i dag inden for fire centrale Sales & Operations Planning (S&OP) områder:
 - 1) Processens effektivitet
 - 2) Processens efficiens
 - 3) Mennesker og organisation
 - 4) Informationsteknologi
- At fastsætte mål for modenhed.
- At igangsætte tiltag til at lukke eventuelle gab.

- **Deltagere**

- Projektleder og centrale interessenter.

- **Anvendelsestidspunkt**

- Inden, under og efter S&OP implementering.



Fremgangsmåde

- Projektledere og evt. udvalgte interessenter vurderer den nuværende proces ved at finde det stade, man mener passer bedst til virksomhedens nuværende situation.
- Hvis man ikke har en S&OP proces i dag, kan modellen bruges alligevel til at vurdere, hvordan praksis opfattes.
- Når vurdering er gennemført enkeltvis, samles resultaterne i en drøftelse i plenum.
- Det konkrete modenhedsniveau sammenholdes med mål for modenhed – identificering af gab.
- Det er vigtigt at bemærke, at der kan være tale om forskellige modenhedsniveauer på de fire områder.



Processens effektivitet

Stade 0	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
Ingen formaliseret planlægningsproces	Løselig formaliseret planlægningsproces	Moderat formaliserede planlægningsprocesser og møder er typisk rutinemæssigt planlagte	Level 2 plus: Meget formaliseret planlægningsproces Møderne er rutinemæssigt planlagte	Level 3 plus: Internt er der en komplet og formaliseret planlægningsproces. Møderne er rutinemæssigt planlagte og hændelsesdrevet. Kampagner, prisændringer, kapaciteter, risikostyring, nye produkter og livscyklusser er internt, men ikke eksternt tilstrækkeligt taget i betragtning og planlagte	Level 4 plus: Planlægningsprocessen er formaliseret igennem hele supply chain Hændelsesdrevet møder Kampagner, prisændringer, kapaciteter, risikostyring, nye produkter og livscyklusser er fuldkommen taget i betragtning og planlagt både internt og eksternt Alle informationer er delt både internt og eksternt til at forbedre gennemsigtigheden i supply chain
Ingen planlagte evalueringer af møder	Møderne er ikke rutinemæssigt planlagte	De fleste SKU og produktfamilier er taget i betragtning i planlægningsprocessen	Alle SKU og produktfamilier tages i betragtning i planlægningsprocessen		
Ingen overvejelser af kapaciteten	Ikke alle SKU og produktfamilier bliver taget i betragtning i planlægningsprocessen	Kampagner, prisændringer, kapaciteter, risikostyring, nye produkter og livscyklusser er utilstrækkeligt taget i betragtning og planlagte.	Kampagner, prisændringer, kapaciteter, risikostyring, nye produkter og livscyklusser er tilstrækkeligt taget i betragtning og planlagte		
Ingen planlagte kampagner eller prisændringer	Kampagner, prisændringer, kapaciteter, risikostyring, nye produkter og livscyklusser er planlagte, men inddrages ikke i S&OP	Konsensus mellem demandplan og supplysiden	Demand- og supplysiden (uden finans) laver et samlet og afstemt sæt af planer	Demand- og supplysiden genererer sammen med finans en afstemt S&OP plan	
Ingen risikostyring	Forsøg på at skabe en samlet konsensusbaseret supply- og demandplan				
Ingen produktlivscyklus eller planer om nye produkter					
Ingen indsats for at balancere supply og demand					

Processens efficiens

Stade 0	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
Al planlægning sker manuelt Informationer er kun delvist til rådighed Re-planlægning er ofte nødvendige Ingen planlægningsmøder Ingen afstemning af planer Der måles ikke på planlægnings-effektivitet og efficiens Ingen definerede KPI'er til at måle planlægnings-performance Ingen forsøg på at spore performance	Meget overflødig forberedelse af information grundet decentral lagring af data Mødedeltagere har ikke autoritet til at tage beslutninger Dårlig alignment af planer gør jævnlig genplanlægning uundgåelig Grundlæggende KPI'er er defineret, men er kun sporadisk anvendt KPI'erne er ikke afstemt mellem afdelingerne, med forretningsstrategien og bonusstrukturen	Delvis centraliseret datalagring, der forbedrer forberedelse af information Jævnlig replanlægning nødvendig Mødedeltagerne er typisk autoriseret til at tage beslutninger Grundlæggende KPI'er er defineret og anvendes regelmæssigt De fleste KPI'er harmoniseret på tværs af afdelingerne og delvist med bonusstrukturen Nogle forsøg på at tracke performance	Level 2 plus: Relevant information er automatisk delt og klargjort Møderne er formaliseret og afholdes derefter (fx mødepligt) Replanlægning sker sjældnere Planlægningsindsatsen passer delvis organisationens krav Strukturerede mekanismer for evaluering af S&OP performance Jævnlig rapportering og tracking af performance	Level 3 plus: Folk modtager kun den information, de faktisk har brug for Møderne er typisk hændelsesdrevet og fokuserer på undtagelser Replanlægning sker meget sjældent Planlægningen passer perfekt til organisationens krav Total alignment af KPI'erne på tværs af afdelingerne samt forretningsstrategien og bonusstrukturen Intern benchmark af S&OP sker regelmæssigt	Level 4 plus: Eksterne partnere er integreret via systemer (fx EDI) for at undgå overflødige dataindgange S&OP møder er hændelsesdrevende og er på virtuel basis for at undgå unødigt rejseaktivitet Supply chain partnere deltager i alignment processer for at undgå omlægninger pga. fx kapacitetsbegrænsninger hos leverandører KPI'er er aligned med networking capital Intern og ekstern S&OP benchmark foretages regelmæssigt

Mennesker og organisation

Stade 0	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
Ingen tildeling af roller og ansvarsområder i forhold til planlægning af opgaver og aktiviteter Ingen planlægningsorganisation Medarbejdere forstår ikke nødvendigheden og krav til en tilstrækkelig S&OP Utilstrækkelig planlægnings-know-how Ingen commitment fra topledelsen	Mangelfuld planlægning i organisationen (ingen klare rollebeskrivelser og organisationen er alignet med forretningen) Medarbejdere stilles ikke til ansvar for deres planer og performance Meget få evner, lærevillighed og attitude hos medarbejdere ift. S&OP Utilstrækkelig commitment og støtte fra topledelsen	Roller og ansvarsområder er klart definerede, men er ikke succesfuldt implementeret Ingen dedikerede S&OP ejer Medarbejdere stilles delvist til ansvar for deres planer og performance Utilstrækkelig viden til at udføre avancerede S&OP aktiviteter Moderat commitment og støtte fra topledelsen	Level 2 plus: Ny planlægningsorganisation med dedikerede S&OP ejerskaber er etableret Ansvarsområder i S&OP er klart specificeret i jobbeskrivelser; medarbejdere kender og holder sig til dem Tilstrækkelig viden til at udføre avancerede S&OP aktiviteter Stort commitment og støtte fra topledelsen	Level 3 plus: Planlægningsorganisationen er fuldkommen alignet med forretningen. Planlægningen er agil og muliggør hurtig respons på uforudsete ændringer Tilstrækkelig viden til at udføre yderligere planlægningsrelaterede aktiviteter f.eks. risikostyring Meget stor commitment og støtte fra topledelsen	Level 4 plus: Ny organisationsstruktur med en dedikeret S&OP procesejer, der koordinerer planlægningsaktiviteter for hele supply chain Medarbejdere og topledelsen er meget committed og stræber efter kontinuerlige forbedringer Topledelsen hos alle partnervirksomhederne støtter og deltager i S&OP

Kilde: Wagner, S.M., Ullrich, K.K.R. & Transchel, S. (2014), "The game plan for aligning the organization", *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 189–201.

Informationsteknologi

Stade 0	Stade 1	Stade 2	Stade 3	Stade 4	Stade 5
Intet planlægningssystem Forskelligartede regneark eksisterer og anvendes Masterdata er ikke (nøjagtigt) definerede Ingen afstemning af masterdata igennem hele organisationen	Isolerede demand og supply planlægnings-systemer med begrænsede muligheder Ingen integration af supply og operations planlægningssoftware Planlægningssystemer har ikke adgang til al relevant planlægningsdata Uklare masterdata definitioner Masterdata er ikke afstemt igennem hele organisationen	Demand planlægningssoftware og produktions-planlægningssystemer med flere avancerede muligheder Informationer fra andre systemer skal manuelt indtastes eller uploades Planlægningssystemer har adgang til størstedelen af relevant planlægningsdata Masterdata er defineret men ikke alignet gennem hele organisationen	Level 2 plus: Multi-facility APS systemer er i orden S&OP software der understøtter workflow Alle planlægnings-moduler er koblet sammen via interfaces til det underliggende ERP-system og har adgang til planlægningsdata Justeringer i planlægningen er automatisk indarbejdet i alle moduler Masterdata er defineret og alignet gennem hele organisationen	Level 3 plus: Systemer holder kontinuerligt styr på planerne og udløser automatisk alarmer ved uforudsete afvigelser Softwaren, hvis konfigureret, giver selv alternative løsninger Mulighed for realtidsanalyser Et fuldt integreret system er installeret Internt er masterdata proaktivt administreret, men ikke eksternt	Level 4 plus: Software understøtter CPFR og andre synlige værktøjer til at integrere supply chain partnere i IT-strukturen IT-systemer er komplet alignet igennem hele supply chain Alle relevante data (inkl. kapacitet hos tredjeparts producenter) er tilgængelige Masterdata er defineret og alignet gennem hele supply chain

Kilde: Wagner, S.M., Ullrich, K.K.R. & Transchel, S. (2014), "The game plan for aligning the organization", *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 189–201.

Noter: APS = Advanced Planning Systems. CPFR = Collaborative, Planning, Forecasting & Replenishment.