

# S&OP KAN AFBALANCERE VIRKSOMHEDER MED SKÆVE VÆRDIKÆDER

De fleste danske virksomheders interne værdikæde er i ubalance uden, at de er bevidste om det. Det er en stor hæmsko for forretningen, og én opskrift på at afbalancere kæden er at etablere en god S&OP-proces. Det vil dansk forskningsprojekt kaste lys på.

Tekst: **Poul Breil-Hansen**

**K**end din virksomhed. Hvis du kender din egen virksomhed og har høj bevidsthed om centrale spørgsmål som for eksempel:

- Hvad driver forretningens udvikling?
- Hvad driver omkostningerne?
- Hvilke tiltag skal der til for at nå de strategiske mål?

... så har virksomheden ifølge professor i supply chain management Jan Stentoft fra SDU et stærkt grundlag for at drive en succesfuld forretning.

Han påpeger, at mange virksomheder er i ubalance, og at der typisk er tale om, at virksomheder er overdrevent salgsdrevne. ”Der er ikke noget galt i at være salgsdrevet. Det er kun glimrende. Men det er et problem, hvis virksomheden er overdrevent salgsdrevet. ”Overdrevet” betyder, at der ikke er nogen dialog mellem den kommercielle del af forretningen og operations-delen. Her drøner salg afsted og lover en hel masse til kunderne uden at tjekke med operations om det, de lover, nu også kan lade sig gøre. Resultatet bliver høje omkostninger, der belastar bundlinjen og lav leveringsservice, der belastar toplinjen”.

## Lego fandt balancen

Det var det billede, der prægede Lego før 2003, og som var ved at skubbe virksomheden udover konkurskanten. Lego var ifølge Jan Stentoft i 2003 kendetegnet ved en kraftig vækst i sortiment og varianter. Supply chain i Lego havde længe råbt ’stop, vi kan slet ikke følge med, og vi bruger alt for

mange penge på at producere og lagerføre det galopperende produktsortiment’. Men Lego var domineret af en stærk sælger- og produktudviklingskultur, og supply chain havde ikke gennemslagskraft. Det belastede både bundlinje og toplinje i en sådan grad, at virksomheden var tæt på at dreje nøglen om. Det ændrede sig, da den nye ledelse kom til, og det er en af hovedårsagerne til Legos imponerende transformation.

”Det er et spørgsmål om realisme. Det er livsvigtigt, at sælgere og hele værdikæden har et klart billede af, hvad der er realistisk. En god S&OP-proces er et glimrende middel til at samle folk fra alle dele af værdikæden om det samme bord, så de kan blive enige om, hvad der er muligt og realistisk. S&OP er 90 procent mennesker og 10 procent tek-

nik. Det handler så meget om at opnå en fælles forståelse, et fælles billede og et fælles sprog. Når det er på plads, så kan teknikken tage over”, fortæller Jan Stentoft og supplerer: ”Der er utrolig mange beslutninger, der lander mellem to stole, og så ligger de bare der uden, at der sker noget handling. Det skaber store tab. S&OP er fremragende til at få svesken på disken og få skabt enighed”.

S&OP er ifølge professoren en stærk metode til at skabe balance i en virksomhed på tværs af funktioner som for eksempel salg, udvikling, økonomi og supply chain.

## Den balancerede virksomhed

Forskningsprojektet ”Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales and Operations Planning” skal italesætte den ba-



Forskerholdet bag forskningsprojektet om S&OP er fra venstre professor Jan Stentoft, post doc Lone Kavin, adjunkt Ole Stegmann Mikkelsen og professor Per Vagn Freytag. Foto: Syddansk Universitet.

lancerede virksomhed. Det starter i efteråret 2017 og vil blandt andet omfatte 10 case-virksomheder, der vil implementere S&OP i bestræbelsen på at skabe en mere balanceret virksomhed.

Den forventede gevinst ved en mere balanceret virksomhed omfatter:

- Bedre leveringsevne.
- Hurtigere time-to-market.
- Færre kassationer.
- Lavere kapital-/lagerbinding.

- Et bedre arbejdsklima med ”ro på bagsmækken”.

”Det sidste punkt med bedre arbejdsklima er en højt prioriteret del af projektet. Mercuri Urval vil bidrage med viden om personprofiler og sammensætning af de rette hold med det rette mix af profiler og den rette samarbejdsindstilling”, fortæller Jan Stentoft. ❌



## Om forskningsprojektet

Projektet ledes af professor Jan Stentoft sammen med tre andre forskere fra Syddansk Universitet, nemlig professor Vagn Freytag, adjunkt Ole Stegmann og post.doc. Lone Kavin. De suppleres af eksterne bidrag fra Dansk Indkøbs- og Logistik Forum, Mercuri Urval, Business Danmark samt indkøbte ressourcer fra konsulent Einar Scholte, NewCore. Forskningsprojektet bliver støttet af Industriens Fond. Se mere på [industriensfond.dk](http://industriensfond.dk) og [salesandoperationsplanning.dk](http://salesandoperationsplanning.dk).



## Virksomheder

Listen af deltagende virksomheder omfatter indtil videre:

- Halberg A/S / Mac Baren Tobacco Company A/S.
- Viking Life-Saving Equipment A/S.
- Borg Automotive A/S.

Er din produktionsvirksomhed interesseret i at deltage, så tag kontakt til forskerne via kontaktsiden på [salesandoperationsplanning.dk](http://salesandoperationsplanning.dk)

# Supply Chain Planning

[www.agrnordic.com](http://www.agrnordic.com)



## AGR 5

Advanced Demand Planning



Demand Forecasting



Replenishment & Order Planning



Inventory Optimisation



Sales & Operations Planning



Promotion Management



App for Mobile and Tablet