



Hold balancen

Der er en voksende interesse for disciplinen planlægning på tværs af salg og forsyningskæde i dansk erhvervsliv – eller sales & operations planning (S&OP). Det vidner fremmødet i et stopfyldt auditorium på Syddansk Universitets afdeling i Kolding den 27. marts om. Mere end 200 deltagere var mødt frem til det afsluttende arrangement for det toårige forskningsprojekt ”Styrket konkurrencekraft gennem implementering af sales and operations planning”. Projektet er drevet af Syddansk Universitet i samarbejde med en række partner og finansieret af Industriens Fond.

200 deltagere, hvor mange kommer fra det praktiske erhvervsliv, til et arrangement på en dansk forskningsinstitution er mange. Det vidner om både behovet for bedre planlægning på tværs af værdikæden og relevansen af et praktisk orienteret forskningsprojekt, der kan inspirere og opsamle erfaringer til gavn for en bred skare af virksomheder.

”Den overordnede konklusion på projektet er, at selvom der næppe kan være tvivl om, at det er en udfordring at implementere S&OP i virksomhederne, så er fordelene ikke vanskelige at få øje på”, fortæller professor Jan Stentoft.

Han fremhæver flere læringer af projektet:

- Forarbejdet og opnåelse af en fælles forståelse for, hvad S&OP er, og hvordan den kan skabe værdi for virksomheden, er afgørende for succes med at implementere S&OP.
- Salg skal være med fra dag 1. Mange S&OP implementeringer bliver drevet fra operations, og det kan være en ulempe.
- Projektet viser tydeligt, at adfærd herunder KBI'er (key behavioural indicators), personprofiler og teamsammensætning spiller en stor rolle for implementering af S&OP.

De fleste store virksomheder arbejder i dag med en form for S&OP, men dette projekt viser, at det også er både realistisk og værdiskabende for mindre og mellemstore virksomheder at indføre S&OP.

”Det kom derfor som sendt fra himlen, da vores relativt nyansatte logistikchef Jan Hansen kom til mig og fortalte, at vi kunne blive en del af et praktisk forskningsprojekt med Syddansk Universitet. Her skulle vi arbejde med at strømline samarbejdet mellem salg, markedsføring og logistik, produktion samt indkøb i afdelingerne Team og Business”, fortæller Thomas B. Sørensens, der som divisions- og sponsorchef i Sport24 arbejder med det kommercielle salg. Han supplerer: ”Vi kastede os begejstrede over deltagelsen i projektet, som gav os både teoretisk viden, struktur, ressourcer, gode værktøjer og endda to eksterne konsulenter, der kunne inspirere os i eksekveringen”.

En af de nye faktorer, dette projekt kaster lys på, er, hvor stor betydning den menneskelige adfærd har for en god S&OP proces, ligesom projektet bidrager med nogle bud på, hvordan virksomheder kan arbejde med adfærd. Bevidst arbejde med adfærd og personprofiler har gjort en forskel hos de deltagende case-virksomheder samtidig med, at de finder det vanskeligt at identificere og arbejde med KBI'erne og adfærd i hverdagen.

Læs i denne udgave af magasinet om hvordan KBI'er skal supplere KPI'er, hvordan operations-ledere skal blive bedre til at ”sælge”, hvordan banen for it-systemer til supply chain planning i disse år oplever store forandringer og hvordan en robust model for implementering af sales & operations planning kan se ud.

Poul Breil-Hansen

Redaktør