

Operations-ledere skal være sælgere

Operations-ledere skal blive dygtigere til at "sælge" S&OP over for salg, marketing, finans, topledelse etc. Forberedelsen og den fælles forståelse i ledelsen er nemlig kritisk for succes med at indføre sales & operations planning (S&OP). Det er to af konklusionerne i forskningsprojekt om S&OP i både små og store virksomheder.

Tekst: Poul Breil-Hansen



Den menneskelige adfærd har stor betydning for en god S&OP proces. Det er en af de nye faktorer, dette projekt kaster lys på.
Foto: Arkivfoto.

Den 27. marts var Syddansk Universitets største auditorium i universitets Kolding-lokation fyldt til bristepunktet. 200 deltagere var mødt op 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.

TRE LÆRINGER

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. Den forståelse skal starte med topledelsen. "Mange tror, de ved, hvad det er; men når implementeringen ruller, viser det sig alligevel, at der er mange forskellige opfattelser, hvad det er og, hvordan det skal organiseres", fortæller Jan Stentoft.

- Salg skal være med fra dag 1. Mange S&OP implementeringer bliver drevet fra operations, og det kan være en ulempe. "Det betyder blandt andet, at operationsfolk skal være "sælgere" af fordelene ved S&OP over for salg, marketing, topledelse, finans etc. De skal anskueliggøre sort på hvidt, hvorfor hele virksomheden skal engagere sig i S&OP, og det er vigtigt, at S&OP processen bliver rummelig og ikke for firkantet, så sælgerne fx ikke føler, de bliver presset ind i et strukturfascistisk skema", fortæller han.
- Projektet viser tydeligt, at adfærd herunder KBI'er (key behavioural indicators), personprofiler og teamsammensætning spiller en stor rolle for implementering af S&OP. Bevidst arbejde med adfærd og personprofiler har gjort en forskel hos de deltagende case-virksomheder samtidig med, at de finder det vanskeligt at identi-

ficere og arbejde med KBI'erne og adfærd i hverdagen.

DEN VANSKELIGE ADFÆRD

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. 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.

"Adfærd og KBI'er kræver fokus og ledelse i hverdagen for at fastholde fremdrift. Vi noterer os, at der synes at være et behov for yderligere forskning i adfærd og KBI'ers betydning for succes i implementering af S&OP. Det omfatter for eksempel et stort behov for operationalisering af KBI'er i forhold til virksomhedernes hverdag", fortæller Jan Stentoft. 📌



BLIV KLOGERE PÅ S&OP

Find hovedrapport og meget andet materiale på salesandoperationsplanning.dk.