



SDU

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

HVOR LANGT MAN KAN KOMME VED
BLOT AT BEGYNDE
AT TALE SAMMEN

Industriens
Fond har bevilliget
3,23 millioner kr. til forskere
fra Syddansk Universitet i
Kolding til et projekt om sales &
operations planning med særligt
fokus på små og mellemstore
virksomheder og persontyper
i produktionsvirksomheder.

"DET ER UTROLIGT,



AF JAN STENTOFT, PROFESSOR SYDDANSK
UNIVERSITET OG ASSOCIERET PARTNER HOS
4IMPROVE

I mere end tre årtier har praktikere, interesseorganisationer og forskere bekæmpet de såkaldte funktionssiloer i virksomheder for at undgå suboptimeringer og i stedet fokusere på procesorientering ud fra en helhedsbetragtning. På trods af mange

ihærdige forsøg på at gøre noget ved siloerne lever de stadigvæk i bedste velgående i mange virksomheder. Det er vores opfattelse, at en af de primære årsager til denne praksis er en manglende fælles forståelse af virksomhedens forretningsmodel(ler) på tværs af

funktioner som salg, supply chain, produktudvikling og økonomi. Der er mangel på et fælles fodslag og forståelse for, hvad der driver virksomheden, og hvilke begrænsninger den er underlagt. Vi tror, det er de færreste, der går på arbejde hver dag for bevidst at skabe bøvl for sine kolleger; men ikke desto mindre føles det sådan i flere virksomheder, hvor man kan finde flere eksempler på tilstande, der minder om skyttegravskrige. Som en sælger udtrykte det i en af de virksomheder, vi har studeret i projektets ”best practice”-fase: ”Det er utroligt, hvor langt man kan komme bare ved at begynde at tale sammen.”

Fælles fodslag via S&OP

En proces, der kan hjælpe med at løse op for sådanne tilstande og skabe et fælles fodslag i virksomheden, er sales & operations planning (S&OP). S&OP er ikke af ny dato, men vores anmeldelse af litteraturen viser bl.a., at S&OP hovedsageligt er implementeret i store virksomheder. I litteraturen er der bred enighed om, at et helt centralt succeskriterium for S&OP er etablering af en S&OP-organisation, der går på tværs af funktioner, og som har en procesjer og sponsor, der støttes af topledelsen. På trods af denne erkendelse er der stadigvæk mangel på tværorganisatorisk integration. Ligeledes peger ny litteratur på, at S&OP-projekter ofte fejler grundet for meget fokus på teknologi og for lidt på mennesker og procesdesign. Fra en pragmatisk synsvinkel handler sådanne forretningsmæssige forandringer 90 % om mennesker og 10 % om teknik.

Projektets deltagere og forløb

Projektet, vi arbejder på med støtte fra Industriens Fond, består af tre arbejdsplaner 1) ”best practice”, 2) følgeforskning i ti S&OP-implementeringer og 3) en national S&OP-spørgeskemaundersøgelse. ”Best practice” studeres hos TOMS Gruppen, Pandora, Arla Foods, Lantmännen og HB Textil (nu JBS).

Arbejdet med at finde de ti virksomheder til arbejdsplanen to (som igangsættes i oktober 2017) er i fuld gang. I skrivende stund har Mac Baren Tobacco Company, Viking Life Saving Systems, Borg Automotive, Bryggeriet Vestfyn og Dinex givet tilsagn om deres deltagelse, mens vi er i beslutningsprocessen med tre andre virksomheder om deres deltagelse. Der er således stadig ledige pladser i projektet.

Forløbet i hver virksomhed vil bestå i generel S&OP-viden for topledelsen og medarbejdere; engagement fra topledelsen; valg af S&OP-projektdeltagere; træning af S&OP-projektdeltagere; forberedelse af masterdata til processen; kick-off og sparring i S&OP-cyklussen gennem piloten. Derefter vil projektet følge de månedlige S&OP-møder i hver virksomhed i en periode. Nogle virksomheder vil her være hurtigere til at køre processen selv end andre, men erfaring viser, at virksomheder efter fire til fem måneder efter færdiggørelse af piloten vil være i stand til at køre selv. Der vil ske videooptagelser samt anden dokumentation af forløbene. Som noget unikt vil der blive sat fokus på forskellige personlighedstyper i S&OP-processen. Mercury Urval har mange års erfaring i at rekruttere både salgs- og supply chain-personale og har stor indsigt i forskellige personlighedsprofiler. Den eksisterende litteratur om S&OP (både den praktiske og teoretiske) inkluderer ikke i tilstrækkelig grad det menneskelige aspekt, men er mere fokuseret på det tekniske (processen og forløbet). At inddrage en personprofil som analyseelement skal skærpe bevidstheden om, at det er mennesker, der gør forskellen på, om der sker succesfuld eksekvering eller ej. Personprofilelementet vil således udgøre et centralt element i de værktøjer, projektet vil udvikle. /