

S&OP ER 90% MENNESKER OG 10% TEKNIK

Dansk forskningsprojekt vil hjælpe små og mellemstore virksomheder til at skabe en stærkere forretning gennem sales & operations planning. Nøglen er fokus på mennesker.



Forskerholdet bag forskningsprojekt 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.

Tekst: **Poul Breil-Hansen**

Hvad er best practices inden for S&OP i en dansk kontekst? Hvilke gevinster kan virksomheder opnå med god S&OP? Og hvordan indfører virksomheder fokus på den menneskelige faktor i implementeringen af S&OP? Det er nogle af de spørgsmål, et nyt dansk forskningsprojekt vil undersøge. Projektet, der er støttet af Industriens Fond, skal blandt andet måle effekten af implementering af S&OP i 10 danske virksomheder i løbet af de næste par år.

”Vi vil særligt fokusere på små og mellemstore virksomheder. Det vil vi både fordi, der er mange af i Danmark, og fordi SMV’er er underbelyst i forskningen om S&OP”, fortæller Jan Stentoft, der er professor ved Syddansk Universitet og leder af projektet.

Han tilføjer: ”Forskning på området viser, at SOP projekter ofte fejler, fordi der er for

meget fokus på teknologi og for lidt fokus på mennesker og procesdesign. Vores pragmatisk postulat er, at S&OP er 90 procent mennesker og 10 procent teknik. Vi har derfor valgt at invitere Mercuri Urval med i projektet, så vi i fællesskab kan undersøge, hvilken rolle forskellige personlighedstræk og -typer af medarbejdere fra salg og operations spiller for implementering og succes med S&OP”.

Udnyt forskellighederne i mennesketyper

Nuanceret og dyb forståelse af de forskellige mennesketyper, der deltager i et projekt eller samarbejde, skaber et godt grundlag for, at deltagerne kan gøre hinanden gode. Det giver deltagerne et ”sprog”, som gør dem bedre i stand til at forstå og relatere med hinanden og ikke mindst udnytte hinandens forskelligheder. Det fortæller Søren Eckhardt, der er direktør i Mercuri Urval med særlig fokus på SMV’er.

Forskningsprojektet vil gøre brug af den udbredte metode til kategorisering af mennesketyper Myers-Briggs typeindikator MBTI. ”MBTI er blot en af flere gode metoder til at skabe et forenklet landkort over mennesketyper. MBTI opdeler i 16 typer, og selvom det selvfølgelig er en meget forenklet fremstilling af virkeligheden, så giver det et nyttigt redskab til at overskue menneskers forskelligheder”, fortæller han.

Ledelse af værdikæden er en holdsport

Dette projekt vil særligt arbejde med medarbejdere og ledere, der er ansat i henholdsvis salg og operations i små og mellemstore virksomheder. Søren Eckhardt fortæller, at han forventer at finde nogle klare forskelle i mennesketyper ansat i de to funktionsområder: ”Mennesker ansat i operations vil typisk være teknisk orienterede og rationelt-tænkende mennesker, der vil have lav varians som høj prioritet. Salgsmedarbejdere vil typisk være skabende typer, der vil have varians som høj prioritet. Det giver nogle forskelligheder, som både kan være et problem og en styrke. Skal det være en styrke, så er det godt, at alle deltagere er bevidste om forskellighederne og også har en lidt nuanceret forståelse for mennesketypernes måde at fungere, kommunikere og reagere på. Er den bevidsthed på plads, så vil det være muligt at udnytte den dynamik, som forskelligheden repræsenterer, til at gøre hinanden gode og skabe holdsamarbejde, fremdrift og udvikling”, fortæller han.

Søren Eckhardt mener, at kortlægning af mennesketyper samt skabelse af bevidsthed om typer og forskelle hos deltagere er særligt vigtigt i S&OP og ledelse af værdikæder: ”Ledelse af værdikæden er en holdsport, hvor det er de menneskelige forforståelser og præferencer, der i relationerne mellem aktørerne vil gøre forskellen. Jeg er helt enig i postulatet om, at S&OP er 90 procent mennesker og 10 procent teknik”. ❌