

# Robust model for S&OP til store og små

Tekst: Poul Breil-Hansen

”Modellen er baseret på praktiske erfaringer og resultater fra de ti deltagende virksomheder, hvoraf syv kørte projektet helt i mål”, fortæller projektleder og professor Jan Stentoft, Syddansk Universitet. Han tilføjer: ”Modellen bliver suppleret af 25 værktøjer, der skal se som inspiration til de fem faser. Værktøjerne er blot forslag og er på ingen måde udtømmende. Der findes masser af andre værktøjer, der kan fungere fint”.

Modellen deler implementeringen op i fem faser, nemlig: 1) Erkendelse, 2) analyse & diagnose, 3) definering af S&OP proces, 4) pilot, og 5) drift (se figur 1). Syv af de deltagende har været igennem alle fem faser. Lad os kort se nærmere på dem fem faser, som er beskrevet mere udførligt i projektets hovedrapport, der kan hentes på [salesandoperationsplanning.dk](http://salesandoperationsplanning.dk).

## 1: ERKENDELSE

Første fase handler om at etablere den helt afgørende topledelsesopbakning for implementeringen af S&OP. Lige som med så meget andet i virksomhedernes verden bliver S&OP aldrig til noget, hvis bestyrelse og direktion ikke bakker op på en synlig og engageret måde. Undersøgelser af fejlslagne S&OP-implementeringer viser, at de tre hyppigste årsager til, at projektet kører i grøften er: manglende topledelsesforankring, for

meget fokus på drift på bekostning af udvikling og uklare mål. Målet med erkendelsesfasen er at topledelsen bliver klædet ordentlig på til at forstå S&OP og eventuelt at kunne sige nej til projektet. Fokus er: Hvad er S&OP, og hvorfor er det relevant for virksomheden?

## 2: ANALYSE & DIAGNOSE

Fase 2 handler om at skabe et fælles overblik over, hvordan virksomheden i dag gennemfører salgs- og supply chain planer. Det kan for eksempel ske med brown paper-værktøjet, hvor medarbejderne tegner de nuværende processer på store stykker papir for at skabe opmærksomhed om udfordringer og mulige forbedringer i proceslandkortet. Fasen handler også om at fastlægge centrale nøglemål for projektet, så virksomheden har et grundlag for løbende at følge op på om og hvordan, S&OP har bidraget til performanceforbedringer. Det kan også være nyttigt at se på om, det rette fundament i form af fx it-systemer, data og enighed om ordreflow er på plads. De 10 procent teknik skal være på plads, før virksomheden kan arbejde med de 90 procent mennesker. Ligesom kompetenceafklaring og personprofilanalyser kan være en god idé. Fasen kan resultere i, at virksomheden går videre med fase 3, vælger at udføre mere forberedende arbejde eller helt vælger at lukke projektet.

## 3: DEFINERING AF S&OP PROCES

Her er opgaven at definere den konkrete S&OP proces, der fx kan bestå af femtrins-modellen, der består af dataindsamling, demand planning, supply planning, afstemningsmøde og beslutningsmøde og som er beskrevet i projektets hovedrapport. Det er projektets erfaring, at det er en fordel at starte ud med ét forretningsområde som en pilot først - og ikke starte op med alle forretningsområder på én gang. Fasen om-



”Modellen er baseret på praktiske erfaringer og resultater fra de ti deltagende virksomheder”, fortæller professor Jan Stentoft, SDU. Foto: Privat.

fatter arbejde med spørgsmål som: Hvem er ansvarlig for in- og output i hvert af de fem trin? Hvilke personer deltager i delprocesserne? Hvilke data skal bruges, og hvordan skal det overleveres til næste trin? Det handler om at tydeliggøre de konkrete arbejdsopgaver og ressourceetrek. Det er meget vigtigt at synliggøre arbejdsomfanget, så ledelsen kan frigøre og/eller tilkøbe ressourcer til at løfte opgaven - så de ikke drukner i daglig drift.

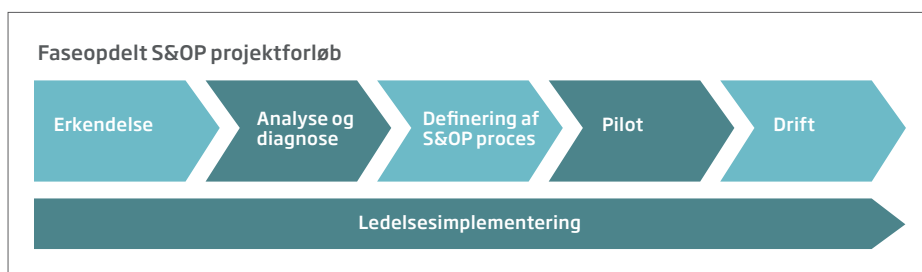
Det er en læring fra projektet, at denne fase også skal indeholde aktivt arbejde med de menneskelige aspekter. Projektet har anvendt MBTI personlighedsanalyser som værktøj til at give deltagerne en dybere forståelse af, hvem de selv er, og hvordan teamet som helhed er. De deltagende virksomheder har investeret forskelligt i denne del, og det er tydeligt, at de virksomheder, som har investeret mest, også er dem, der har flyttet sig mest. Det har selvfølgelig også kostet mere, og i den sammenhæng bemærker forskerne i hovedrapporten: ”Det er tankevækkende, at det ofte er mere legitimt at bruge 500.000 kroner årligt på kurertransport,



## BLIV KLOGERE PÅ S&OP

Find modellen, de 25 værktøjer og de otte cases på [salesandoperationsplanning.dk](http://salesandoperationsplanning.dk).

Det er vigtigt at anlægge en systematisk fremgangsmåde, når både mindre, mellemstore og store virksomheder skal indføre sales & operations planning (S&OP). Det konkluderer aktuelt dansk forskningsrapport, som lancerer en femfaset model, der viser vejen.



Figur 1.

fordi man er dårlig til at planlægge, end det er at bruge 100.000 kroner til investering i virksomhedens vigtigste ressource - nemlig medarbejderne”.

#### 4: PILOT

Den fjerde fase handler om at implementere en pilot. Det gør man, fordi man gerne vil lære og blive klogere, så tiltagene bliver mere præcise, når S&OP bliver implementeret i hele virksomheden. Den generelle anbefaling er en pilotimplementering på tre måneder, som så efterfølgende kan skaleres til andre områder. Her bliver der sikkert behov for at justere og tilpasse på ting fra de forberedende faser, fordi virkeligheden her melder sig. Der kan fx

være behov for at justere på KBI'erne. En del af de deltagende virksomheder havde erfaringer med lav mødeeffektivitet, og strukturerede mødeagendaer kan derfor være et godt værktøj at tage i brug.

#### 5: DRIFT

Når projektet overgår til drift, er det vigtigt, at S&OP bliver betragtet som en proces og ikke fortsat som et projekt. Det skal nu indgå som en del af den daglige måde at arbejde på. Men det er selvfølgelig også vigtigt at huske, at omverdenen er dynamisk, og at S&OP løbende skal justeres, så den tager højde for ændringer i kunde- og produksammensætningen. ✖



### 10 LÆRINGER FRA DELTAGERVIRKSOMHEDERNE

- Det er vigtigt at få KPI-målsætninger besluttet inden drift.
- Commitment fra topledelsen er altafgørende.
- Det er en udfordring at arbejde med S&OP projektet samtidig med en travlt drift.
- S&OP er et virksomhedsprojekt og IKKE et salgs-/SCM-projekt.
- Der sker hurtigt erkendelse via brown paper, der sker udveksling af uvidenheder.
- Det er vigtigt med en ankerperson/ildsjæl.
- Sammensætningen af teamet er vigtigt.
- Vær opmærksom på, at det kan være nødvendigt med tilbageløb.
- KBI'erne er vigtige, men svære at få hul på.
- Efter brown paper øvelsen kunne man med fordel vurdere, hvor virksomheden befinder sig på en S&OP modenhedsmodel.

## TAG STIKKET HJEM - HOS DIN KONTAKT!



#### REMA:

- Euro, DIN eller fladstik SR, SRE, SRX
- Power pole stik



#### ALBRIGHT:

- DC relæer - også vandtætte
- Nødstop
- DC/DC konverter
- Inverter DC/AC



Kontakt os på:  
**Telefon 4434 2042**  
**www.thornam.com**

Vælger du at give dig i kast med HD-studiet i Supply Chain Management, så foretager du en sikker investering i din fremtid.

Specialiseringen i Supply Chain Management er et toårigt deltidsstudium, hvor du tilegner dig helhedsorienterede kompetencer til at forbedre virksomheders konkurrencekraft. Du lærer ledelse, metoder og teknikker, der skaber øget kundetilfredshed og bedre forretningsmodeller samt reduktion af omkostningerne.

HD 2. del i Supply Chain Management henvender sig til nuværende og kommende ledere med tværgående drifts- og udviklingsopgaver inden for logistik, indkøb, produktion, planlægning, lager og distribution.

### Uddannelse i international klasse

Underviserne er højprofilerede forskere, der har fingrene helt nede i den nyeste forskning. De indgår i et større internationalt netværk, der sikrer, at de hele tiden er opdateret. Undervisningen tager således udgangspunkt i forskningsresultater med direkte relevans for praksis.

### Adgangskrav

Adgang til HD 2. del kræver en af følgende uddannelser:

- HD 1. del
- Erhvervsøkonomisk bacheloruddannelse
- HA
- Relevant akademiuddannelse (KVU) eller videregående voksenuddannelse (VVU) på HD 1. dels niveau
- Minimum to års relevant erhvervs erfaring

Uanset adgangsgivende uddannelse, så skal du have minimum to års relevant erhvervs erfaring.

**Studiested:** Syddansk Universitet i Kolding

**Ansøgningsfrist:** 1. juli

**Studiestart:** 1. september

### Kontakt

Du kan få besvaret spørgsmål om HD-studiet i Supply Chain Management ved at ringe på tlf. 65 50 91 27 eller skrive til [hdscm@sam.sdu.dk](mailto:hdscm@sam.sdu.dk)

# Supply Chain Management

Vil du forbedre virksomhedens konkurrencekraft?

