



# Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning

Jan Stentoft

Syddansk Universitet - Kolding



# Deltagere



**SDU**

**Mercuri Urval**

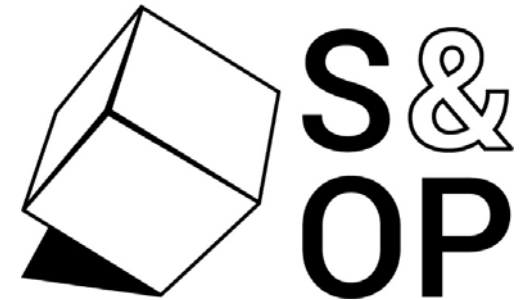
# Den stærke værdikæde



- 10 % teknik og 90 % mennesker
- Smid rygmærkerne
- Facts, facts, facts
- Dialog fremmer forståelsen
- Supply Chain orientering / mindset
- Drift contra udvikling
- Den optimale portefølje

# Agenda

- Sales & Operations Planning
- Baggrund for projektet + nyhedselementer
- Bedst practice forløb
- 10 implementeringsforløb
- Videre kommunikation



# Proces som 4\*100 meterstafet



# At spå om fremtiden



- Sælger til produktionschef:
  - De varer, vi nu er løbet tør for, dem kunne jeg have solgt 10 gange flere af!
- Produktionschef til sælger:
  - Kan du så ikke bare give et bud på, hvor meget du kan sælge af produktet?
- Sælger til produktionschefen:
  - How, how – vil du nu tage mig som gidsel?

# Sales & Operations Planning

- S&OP er en kritisk **tværfunktionel planlægningsproces**, som kan forbedre virksomheders balancering af efterspørgsel og udbud af varer (Grimson & Pyke, 2007).
- Det er en proces, der hjælper med at udvikle taktiske planer (3 til 18 måneders horisont), som kan bidrage til at skabe **konkurrencemæssige fordele**.
- Processen søger at konsolidere store dele af virksomhedens planer indenfor salg, marketing, produktudvikling, produktion, indkøb og økonomi til **en samlet integreret plan**.
- Udfordringen i mange virksomheder er, at de forskellige planer ikke hænger sammen -salg er eksempelvis ofte **planlagt i kroner** og produktion er **planlagt i enheder/volumen**, og CEO'en ønsker at se det overordnede budget (Goodfellow, 2012).
- S&OP kan således være med til at nedbryde den såkaldte **silokultur** (Grimson & Pyke, 2007; Wagner et al., 2012) og skabe, hvad Stentoft et al., (2016, p. 28) kalder for "den balancerede virksomhed".



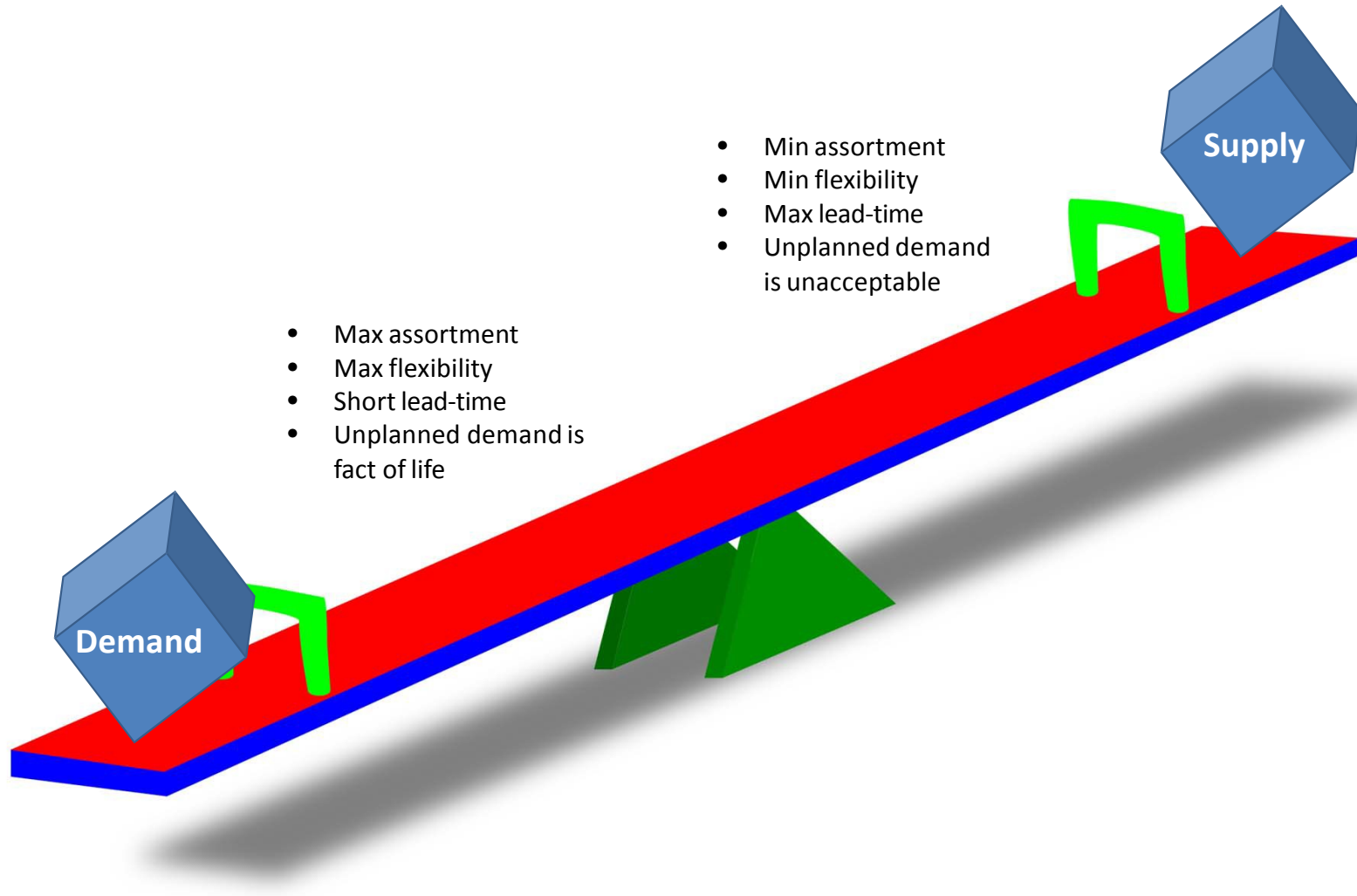
# ”A window into the future”

- Sales & Operations Planning handler om at træffe beslutninger:
  - Mål for kundeservice
  - Salgsvolumen
  - Produktionsniveauer
  - Lagerniveauer
  - Restordre
  - Financial performance





# Trade-offs



# S&OP benefits er f.eks.

- Vækst i salg
  - Forbedret service
  - Reduceret stock-outs
  - Forbedret lancering af nye produkter
- Omkostningsreduktion
  - Reduceret materialeomkostninger
  - Reduceret fragtomkostninger
  - Produktivitetsforbedringer
  - Mindre ukurans
- Arbejdskapital
  - Reduceret kapitalbinding i lagre

# Sales & Operations Planning – teori og praksis

## I teorien

- 60 % People
- 30 % Process
- 10 % Technology

## I praksis

- 80 % Technology
- 15 % Process
- 5 % People

## S&OP udfordringer

1. Uklare mål
2. Alignment til strategi
3. Belønningssystemer
4. Hvad er en god beslutning?
5. Governance struktur
6. Forecast's rolle
7. Sammenhæng mellem planlægning og drift

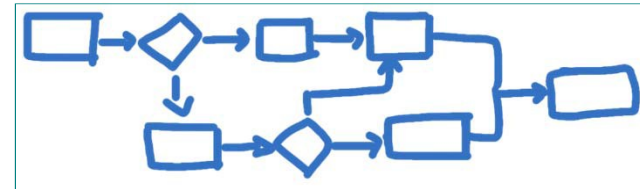
Kilde: Gartner

# Forskningsgab er bl.a.

- Et studie af den eksisterende S&OP litteratur viser bl.a. et meget **begrænset fokus på små og mellemstore virksomheder**.
- S&OP litteraturen fremhæver ligeledes en udfordring med at designe tværfunktionelle **trade-off performancemål** (Grimson & Pyke, 2007; Hulthén et al., 2016; Thomé et al., 2012).
- I S&OP litteraturen skelnes der mellem proces *effectiveness* og proces *efficiency*:
  - Proces *effectiveness* referer til graden af, hvorledes de enkelte performance mål er nået
  - Proces *efficiency* refererer til, hvor økonomisk virksomheders ressourcer er udnyttet (Neely et al., 1995).
- Litteraturen er domineret af *effectiveness* S&OP performance mål og mangler dermed at sætte fokus på *efficiency*.
- Hulthén et al., (2016) foreslår tre kategorier af performance mål for ledelsen af S&OP (*efficiency*):
  - S&OP processen (rutiner, møde *efficiency* og ressource *efficiency* committed til S&OP).
  - Organisering (kommunikation af S&OP mål, overvågning af planers fremskridt og IT-support til at indsamle og analysere relevante performance mål).
  - Medarbejdere (grad af tværfunktionel deltagelse, grad af topledelse deltagelse og kompetencer/færdigheder).

# Fokus

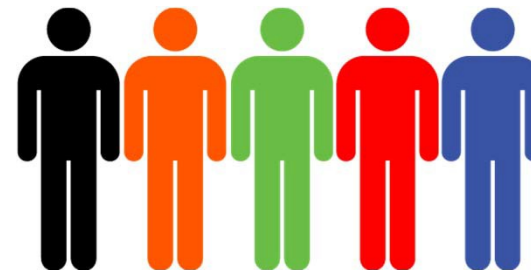
- Proses



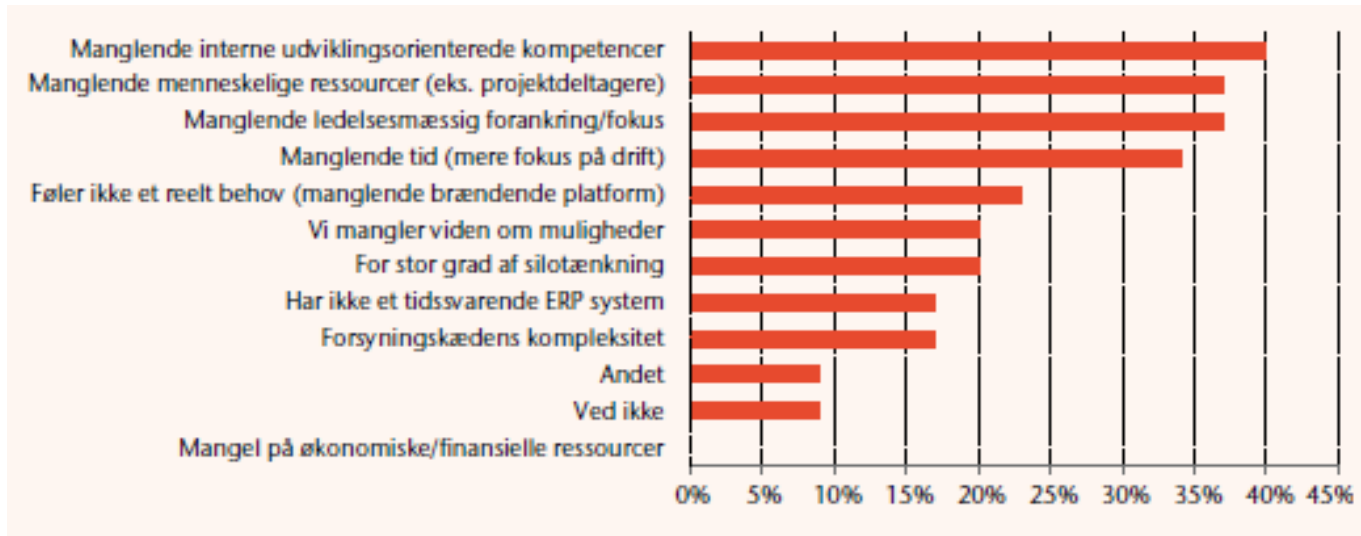
- Performance &



- People

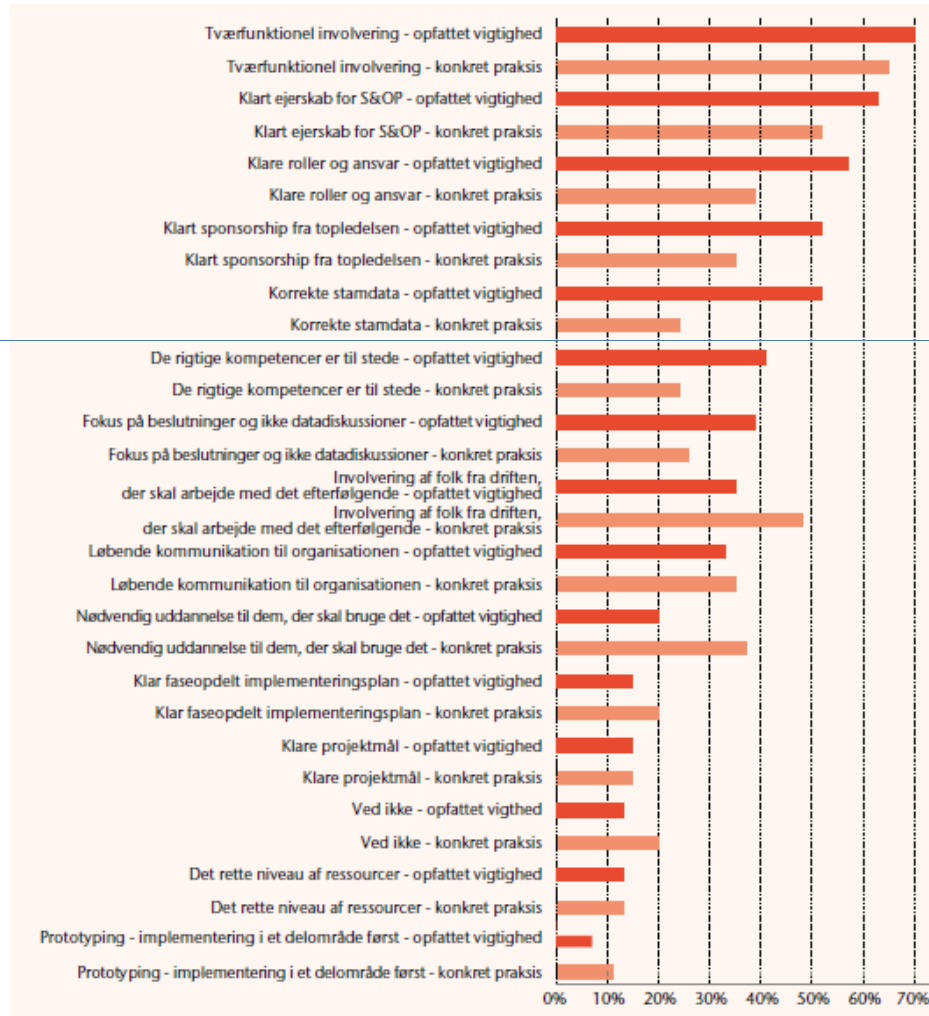


# Barrierer for Sales & Operations Planning



Kilde: Det danske supply chain panel

# Sales & Operations Planning succeskriterier



## Top 5:

1. Tværfunktionel involvering
2. Klart ejerskab for S&OP
3. Klare roller og ansvar
4. Klart sponsorship fra topledelsen
5. Korrekte stamdata

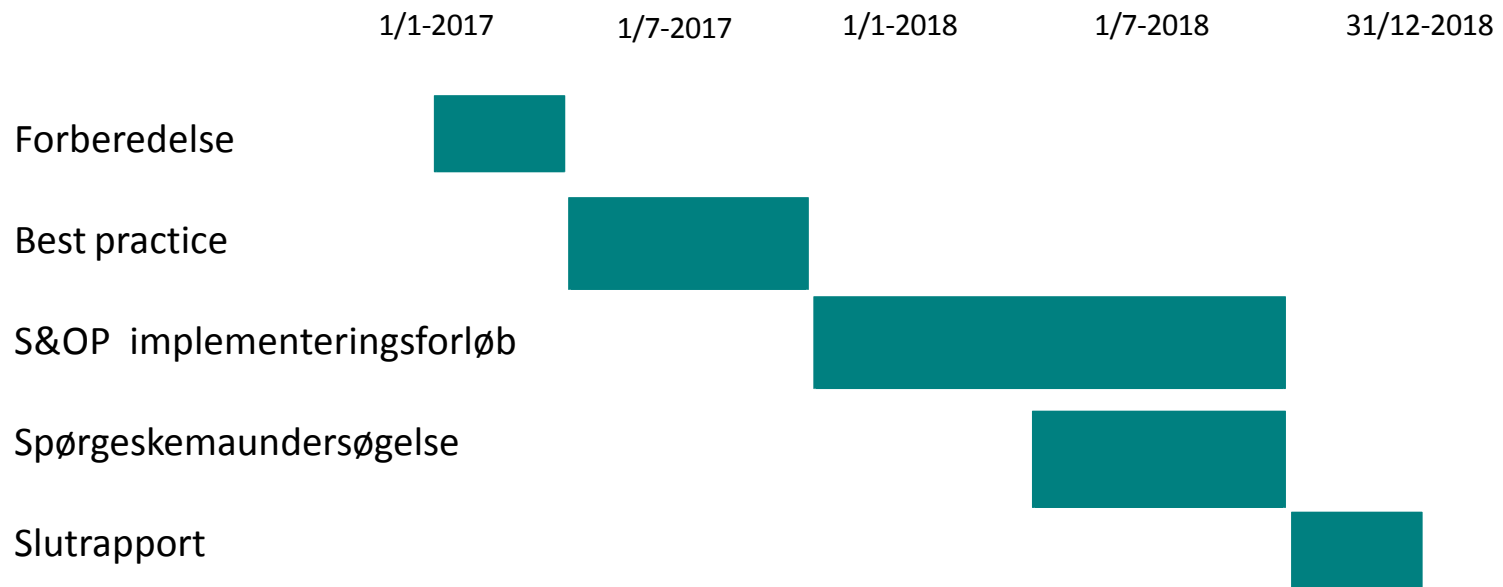
Kilde: Det danske supply chain panel

# Industriens Fond





# Projektplan



# Målsætning

- At bidrage med ny viden om S&OP's relevans for små og mellemstore virksomheder (SMV)
- At en vellykket S&OP implementering (bl.a. gennem grundig forberedelse) kan forbedre virksomheders performance.
- At inddrage adfærdsmæssige forhold i supply chain management problemstillinger – en dimension, som er efterspurgt i litteraturen (Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010; Wieland et al., 2016).

# Best practice



nu



Lantmännen



# Indledende observationer

- Der er næppe to S&OP implementeringer, der er ens
- Det er utroligt, hvor langt man kan komme ved blot at begynde at tale sammen
- Processen giver struktur og ro på ”bagsmækken”
- Topledelsens involvering er altafgørende
- Start i det små og skaler så

# 10 implementeringsforløb

Store virksomheder



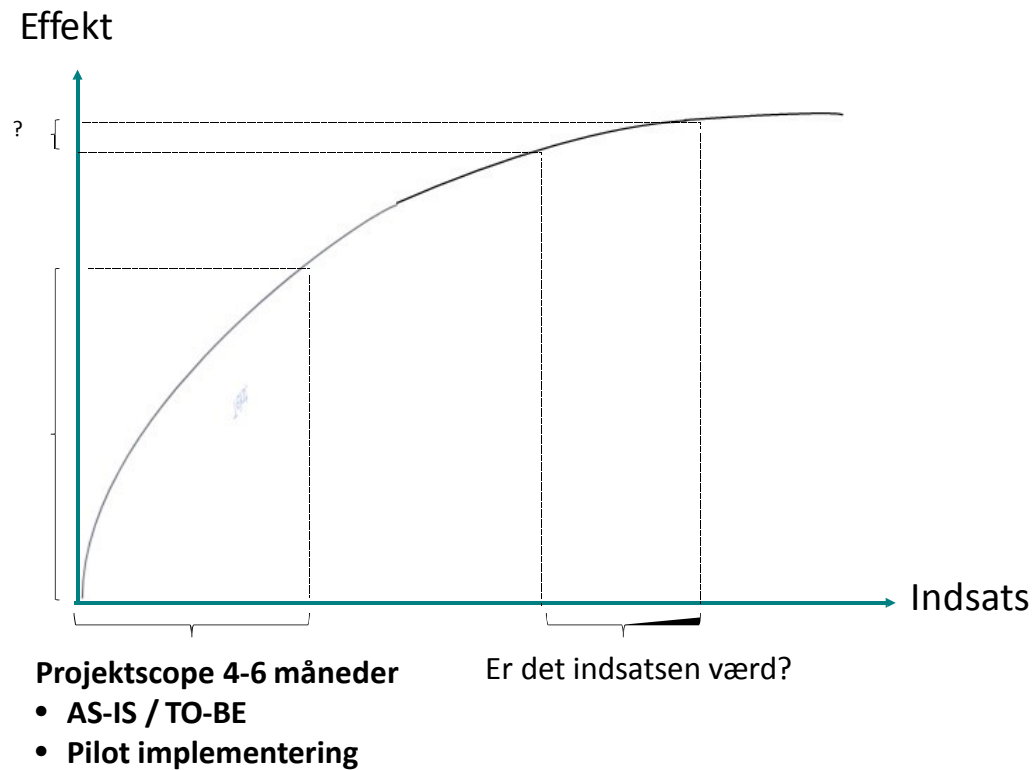
Små og mellemstore virksomheder



# Der er meget at hente på de første "100 meter"

## Projektteffekt

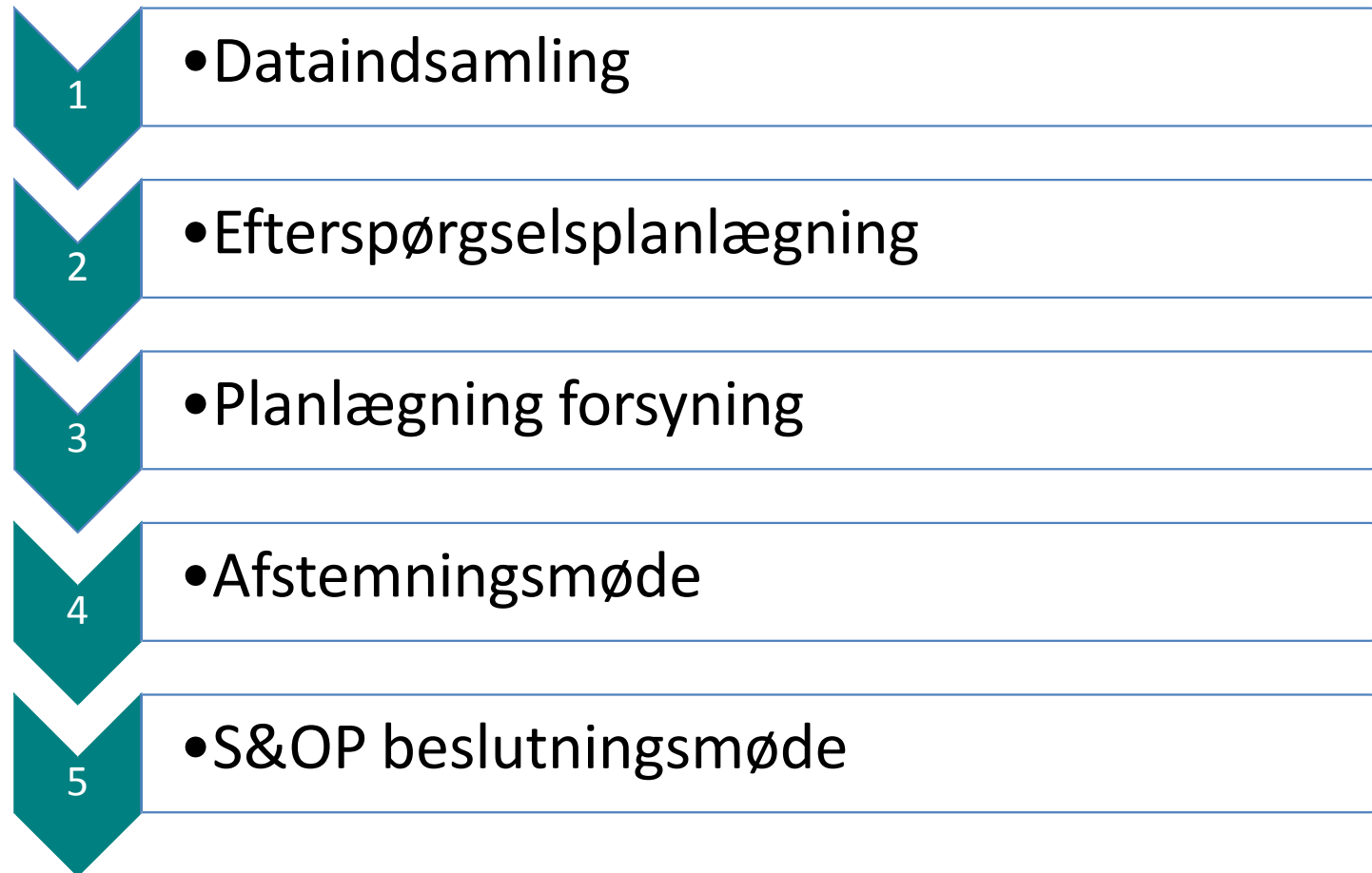
- Styrket salg
- Omkostningsreduktion
- Arbejdskapital



Kilde: Jan Stentoft

1. Top Management Support
  - Møde med topledelsen
  - Møde med topledelsen + Key Stakeholders
2. AS-IS proces flow
  - AS-IS proces flow
  - "S&OP proces" + nuværende organisering
  - Brown Paper session
  - Nuværende udfordringer
  - Resultater fra Brown Paper + AS-IS / TO-BE performance
  - Udvikling og implementering af performance measures
  - Fastlæggelse af performance baseline + performance targets for S&OP implementeringen
  - Styregruppemøde
3. Fokus på personlighedstyper
  - Individuelle test
  - Individuel feedback
  - Gruppe feedback / workshop op imod målsætninger og *Key Behavioral Indicators*
  - Styregruppemøde
4. TO-BE proces flow
  - Indhold i den månedlige S&OP cyklus
  - Horisont, omfang
  - Organisation
  - Styregruppemøde
5. Pilot S&OP
  - Pilot S&OP cyklus i tre måneder
  - Styregruppemøde

# 5 trins model





# Investering & output

## Investering

- Commitment til at implementere S&OP
- Investere den nødvendige tid (man power)
- Forankre processen i topledelsen
- Villighed til at tilkøbe ekstra konsulentassistance for at sikre fremdrift og flyvehøjde
- Villighed til at dele erfaringer i offentligheden rensset for eventuelle fortrolige data

## Output

- Opnåelse af det “rette” grundlag for S&OP
- Organisering af S&OP
- Implementeret S&OP med tilskud
- Effektmåling af S&OP



# Kommunikation

- Home page:  
[www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk)
- Videoer
- Cases
- Praktiske artikler
- Værktøjer

