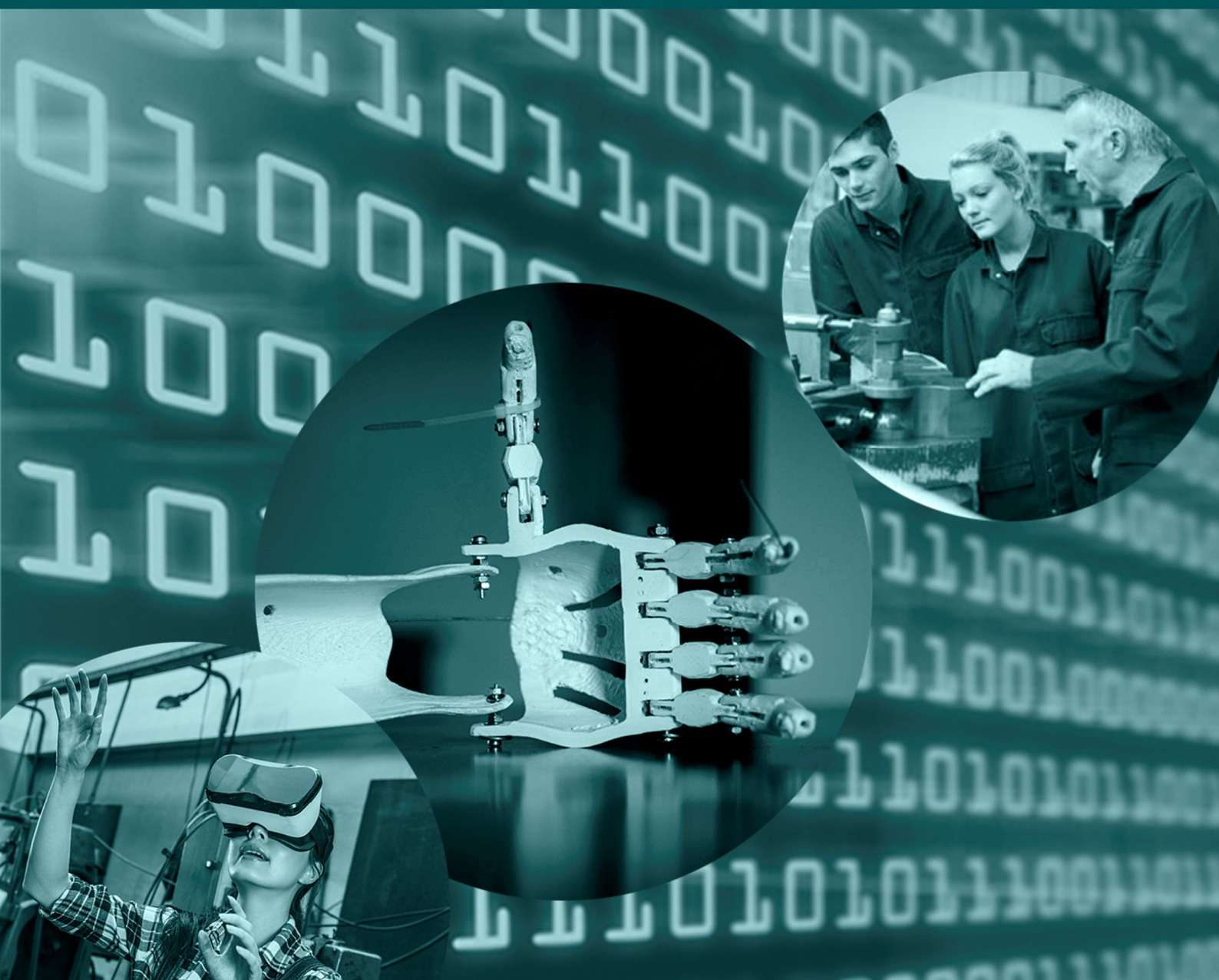




Styrket konkurrencekraft gennem S&OP

AFRAPPORTERING

**INDUSTRIENS
FOND** FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation



Indledning

Produktionsvirksomheder er ofte udfordret af ubalancer mellem den konkrete efterspørgsel efter deres produkter og evnen til at kunne levere det ønskede. Sales & Operations Planning er en tværgående proces, der har fokus på at løse sådanne udfordringer. Den eksisterende litteratur om S&OP er domineret af viden, metoder og teknikker set fra store virksomheders perspektiv. S&OP for små og mellemstore virksomheder (SMV) er således underbelyst i litteraturen, hvilket er særligt problematisk i en dansk kontekst, idet størstedelen af danske virksomheder er SMV'er.

I forhold til store virksomheder har SMV ofte færre ressourcer, der kan dedikeres til bestemte fagområder, som f.eks. S&OP, men de har på den anden side i kraft af deres størrelse forventeligt lettere ved at implementere S&OP, idet de er mere gennemsigtige og mindre bureaukratiske. S&OP er ikke kun noget for de store virksomheder, men også for de små. 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 procesejer 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.

Projektet havde som primært formål at udvikle ny viden om, hvorledes danske virksomheder kan skabe øget konkurrencekraft gennem implementering af tværgående Sales & Operations Planning (S&OP) processer. S&OP havde til formål at skabe et fælles og afstemt billede af behovet for produkter og serviceydelser og den kapacitet og de kompetencer, der skal til for at kunne levere.

Der er tale om en videndelings- og udviklingsproces i virksomheden, der skal skabe fælles fodslag mellem salg og operations. Dette er sket gennem

en kortlægning af best practices blandt danske virksomheder og ved at inddrage informanter fra både salgssiden og operationsiden i projektet. I en tid med øget digitalisering skærpes kravene ligeledes til pålidelige styringsdata og formaliserede ledelsesprocesser, hvor udbud og efterspørgsel afstemmes.

Projektet har været ledet af forskere fra Syddansk Universitet. I best practice fasen deltog følgende virksomheder: Lantmännen Unibake, TOMS Gruppen, PANDORA, JBS og Arla Foods. Ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval har bidraget til projektet med personlighedsanalyser og projektets fokus på adfærd. Ledelseskonsulenter fra IMPLEMENT og 4IMPROVE (nu PwC) har bidraget til projektet med at definere og implementere de nye S&OP processer i deltagende virksomheder.

Aktiviteter og Leverancer

Projektet har været inddelt i 5 faser: 1) forberedelse, 2) best practices, 3) implementeringsforløb, 4) spørgeskemaundersøgelse og 5) projektafslutning.

Forberedelse

- Projektmobilisering
- Ansættelse af en post.doc.
- Gennemgang af litteratur inden for S&O
- Planlægning af fase 2

Best practices

- Fasen har indeholdt studier af såkaldt best practices i implementeringen af S&OP blandt danske virksomheder. Best practices er benævnt i flertal for at tydeliggøre, at der ikke kun er én best practice, men flere – afhængig af situationsspecifikke forhold.
- Fem virksomheder med erfaringer på området, og som har opnået forretningsmæssige resultater gennem implementering af S&OP deltog i denne fase (Lantmännen Unibake, TOMS Gruppen, PANDORA, JBS og Arla Foods).
- Fasen har afdækket de 3 P'er for hver virksomhed – Process, People & Performance. Der blev gennemført personlige interviews

med deltagere fra både salgs- og operationssiden samt udarbejdet sekundært materiale om S&OP processerne fra virksomhederne.

- Der er blevet produceret videoer om succeskriterier og faldgruber ved S&OP implementeringerne samt de forretningsmæssige fordele, der er opnået via implementeringerne.
- Fasen har vil ligeledes leveret praksisorienterede artikler og case materiale til undervisningsbrug.

Implementeringsforløb

Denne fase har indeholdt af S&OP implementeringsforløb i 10 virksomheder. De 10 deltagende virksomheder var: Mac Baren Tobacco Company, Bryggeriet Vestfyen, Dinex, Bramming Plast Industri, Qubiq, Viking Life-Saving Equipment, Sport 24 Business, SGM Light, Jyden Bur og Nissens Automotive.

Implementeringsforløbene har gennemgået følgende faser: 1) erkendelse, 2) analyse og diagnose, 3) definering af S&OP proces, 4) pilot og 5) drift.

Spørgeskemaundersøgelse

Fasen har bestået af spørgeskemaundersøgelser, der har til formål at afdække udbredelsen af S&OP i Danmark, herunder at:

- Identificere årsager til, hvorfor S&OP ikke anvendes/anvendes
- Drivkræfter og barrierer
- Succeskriterier for implementering og den konkrete effekt på performance.
- Input til spørgeskemaet kommer fra litteraturstudier samt resultater fra de to foregående faser.

Projektafslutning

Projektet blev afsluttet med en halvdagskonference den 27. marts 2019 på SDU i Kolding med deltagelse af 200 praktikere.

Der har i alt været afholdt tre gå-hjem-møder og den afsluttende konference. Det første gå-hjem-møde blev afholdt den 14. november 2017 hos

4IMPROVE i Århus; det andet den 30. november hos IMPLEMENT i København og det tredje den 6. juni 2018 på SDU i Kolding. Den afsluttende konference fandt sted den 27. marts 2019. Der er skrevet artikler løbende om projektet, som er at finde på www.salesandoperationsplanning.dk. Der er udarbejdet nyhedsbreve, som har + 100 modtagere.

Projektets samlede leverancer i form af rapport, cases og værktøjer er at finde på www.salesandoperationsplanning.dk på både dansk og engelsk.

Effekt

7 ud af de 10 deltagende har i dag en S&OP proces implementeret.

Projektet har skabt et bedre internt samarbejde og har forbedret performance (leveringsevne, kapitalbinding i lagre og bedre kapacitetsudnyttelse).

S&OP bidrager til bedre intern integration, som styrker virksomhedernes konkurrenceevne og dermed sikre arbejdspladser.

Forankring og Formidling

Projektets resultater er dokumenteret på www.salesandoperationsplanning.dk

Der skrives fortsat videnskabelige artikler baseret på projektets resultater.

Fastholdelse af projektets hjemmeside, formidling af projektets resultater på netværksmøder og fortsat skrive nyhedsbreve.

Videomateriale

Hjemmeside (rapport, case materiale og værktøjer)

Artikler i fagblade og fagblade

Nyhedsbreve (fortsættes)

Gå-hjem-møder

Afslutningskonferencer

Netværksmøder (aktivitet er fortsat i gang)

PROJEKTNAMN:

Styrket konkurrencekraft gennem S&OP

BEVILINGSMODTAGER:

Syddansk Universitet

PROJEKTANSVARLIG:

Jan Stentoft

MAIL:

stentoft@sam.sdu.dk

TELEFONNUMMER:

20 88 71 91

HOVEDNUMMER:

65 50 14 02

INDUSTRIENS
FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation