



## Styrk din virksomhed med en skarp Sales and Operations Planning-proces



Frigør kapital i din supply chain, og  
finansier din egen vækst

kastrup|andersen :: [www.kastrupandersen.dk](http://www.kastrupandersen.dk)

## Styrk din virksomhed og frigiv kapital med en skarp Sales and Operations Planning-proces

*Hvem ønsker ikke stigning i omsætning, reduceret arbejdskapital, bedre balance mellem udbud og efterspørgsmål, overblik, transparens og tværgående samarbejde? Det gør vi vist alle, og det er blot nogle af de gevinster, som effektiv og målrettet Sales and Operations Planning kan bidrage med.*

Dette er anden artikel i vores serie "Frigør kapital i din supply chain, og finansier din egen vækst".

[I første artikel](#) dykkede vi ned i ABC-analysen, og hvordan den kan bruges som et værktøj til at få et godt her-og-nu-overblik over virksomhedens lagre, herunder råvarelagre, varer i arbejde og færdigvarelagre, men også et overblik over døde varer, overskudslager, forkerte sikkerhedslagre, MOQ-størrelse, m.m. Dette overblik kan hjælpe dig med at reducere i lagrene og derved frigive kapital.

Vores erfaring siger, at virksomheder, der ikke har haft fokus på lagersammensætningen, typisk kan reducere lageret med 10-25%.

Hvis lageroptimeringen skal være effektiv på både kort og længere sigt, skal den være en kontinuerlig begivenhed i virksomheden, og her indgår implementeringen af en Sales- and Operations Planning-proces som et centralt værktøj. Sales and Operations Planning (S&OP) er naturligvis meget mere end en støttefunktion til lageroptimering: Læs med og få et samlet overblik over, hvad en optimeret S&OP-proces kan gøre for cash flow og likviditeten i jeres virksomhed.

### **Sales & Operations Planning – hvad er det?**

Sales- and Operations Planning (S&OP) er en vigtig proces, der sikrer, at kundernes efterspørgsel kan dækkes af produktion, distribution og indkøb med det formål at skabe balance mellem udbud (supply) og efterspørgsel (demand).

Effektiv S&OP skaber en tværgående, integreret, taktisk planlægningsproces for kapacitet og efterspørgsel, hvor salg, marketing, R&D, økonomi, indkøb, planlægning og produktion i fællesskab fjerner siloer og arbejder efter én fælles plan. S&OP bygger således bro mellem strategi og drift.

## Reducér jeres kapitalbinding permanent med en Sales and Operations Planning-proces

Alle virksomheder har bundet en del kapital i forsyningskæden. Det kan både være i fysisk lager af materialer, færdige og halvfærdige produkter, men det kan også være i ukoordinerede processer, manglende overblik og samarbejde, dårlig leveringsevne etc. Enhver virksomhedsledelse er klar over, at kapitalbindingen i forsyningskæden skal være så optimal som overhovedet muligt i forhold til virksomhedens langsigtede mål om vækst.

Et af nøgleordene til at frigøre kapital og forbedre likviditeten er "Sales & Operations Planning"

(S&OP). S&OP baserer sig på tværgående samarbejde. Det giver god mening og er relativt nemt at forstå, men det kan være en udfordring at implementere en effektiv S&OP-proces, da det kræver en anden måde at arbejde på, end man typisk er vant til. Det kræver, at man ser virksomheden som en værdikæde, hvor alle afdelinger er afhængige af hinanden og bidrager ligeværdigt til den samlede proces. Derfor består en vellykket S&OP-proces også i høj grad af en ændret adfærd i virksomheden.

### Spørg jer selv:

- Har jeres virksomhed mange restorder?
- Er I dårlige til at udfase produkter?
- Spiller mavefornemmelser en rolle i jeres planlægning af indkøb og produktion?
- Har I for meget overarbejde for ofte?
- Oplever I vækst i omsætningen uden at indtjeningen følger med?
- Har I meget kø- og ventetid i jeres supply chain?
- Har I produktfejl, der fører til rework?

*Har I mange "ja'er"? Effektivisering af jeres S&OP-proces er et godt bud på, hvordan I kommer spild og ubalancer til livs – og frigør kapital.*

### Hvad bidrager en effektiv S&OP med?

Vores erfaringer viser, at det helt overordnede resultat af en veldefineret og en velimplementeret tværgående S&OP-proces er, at omsætningen og leveringsevnen øges, og at lagerværdien reduceres. I vores mangeårige arbejde med supply chain-projekter i en lang række virksomheder har vi set, at virksomheder, der implementerer en S&OP-proces, har øget deres omsætning med op til 30 %, forbedret deres leveringsevne med knap 4 % og reduceret den samlede kapitalbinding med 10 – 25 %.

Resultatet ovenfor kan nedbrydes i følgende punkter:

- **Stigning i omsætningen:** Højere præcision af forecast, fokus på forbedret leveringsevne, forbedret lancering af nye produkter
- **Reduceret arbejdskapital (lagerværdi):** Behovet for lager (og dermed bundet kapital) reduceres ved blandt andet at sætte fokus på "døde varer" og optimering af lageret. Kunder betaler hurtigere, og leverandører betales med længere frister.

- **Bedre balance mellem udbud (supply) og efterspørgsel (demand):** S&OP-processen leverer det nødvendige beslutningsgrundlag til virksomhedens ledelse, så der kan træffes rettidige og relevante beslutninger om lagerniveauer, produktionsmængder og nødvendig kapacitet.
- **Fokus på det tværgående samarbejde i virksomheden:** Etableringen af et fælles sprog og en målrettet tværgående prioritering øger hastighed og effektivitet i beslutningsprocessen.
- **Virksomheden går fra at være behovsdrevet til at være efterspørgselsdrevet:** Nu er det [kunden, der er i centrum og omdrejningspunkt for forsyningskæden](#).
- **Overblik over, hvad der driver de samlede omkostninger i forsyningskæden.** Det giver mulighed for

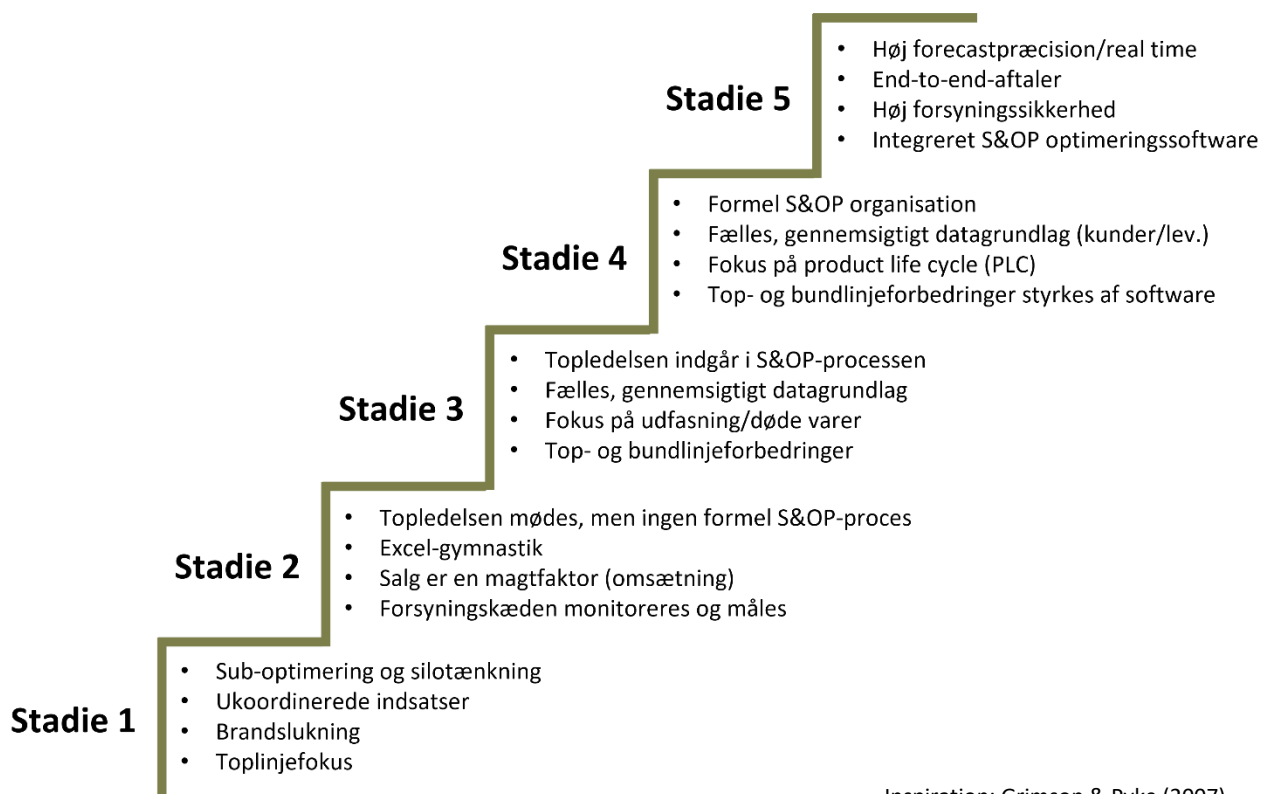
at effektivisere på de omkostningstunge områder.

- **Et solidt fundament for udvikling og gennemførelse af langsigtede strategiplaner** – og et grundlæggende element i en stabil drift.

Alt i alt er det vores erfaring, at hvis en virksomhed har en velimplementeret og effektiv S&OP proces, vil den opleve markante forbedringer i deres forsyningskæde og være på forkant med fremtidige kapacitetsbehov.

### Hvad karakteriserer jeres S&OP-proces?

Har I taget et kig på jeres S&OP-proces for nylig? Der er stor forskel på, hvor langt den enkelte virksomhed er i forhold til at kontrollere de (ofte mange) delprocesser, der udgør den samlede S&OP-proces. Vi kan skitsere en række modenhedsniveauer, som kan være med til at give et fingerpeg om, hvor det giver mening at lægge en indsats.



Inspiration: Grimson & Pyke (2007)

Figuren viser en modenhedstrappe i 5 stadier med forskellige karakteristika. Mange virksomheder vil kunne konkludere, at de har træk fra flere stadier, men typisk vil I temmelig præcist kunne placere jeres virksomhed på skalaen.

En af de ting, vi oftest ser, er, at virksomheden anvender mange Excel-regneark til at håndtere planlægningsprocessen og der mangler balancering og synkronisering mellem de forskellige afdelinger i virksomheden. Det medfører ofte, at der i virksomheden bliver skabt en forkert opfattelse af den faktiske efterspørgsel.

Samtidig er salgsafdelingen sjældent involveret i processen. Salgsafdelingen har fokus på topline (omsætning). Ganske ofte foregår eventuelle forecast-møder ad hoc uden en fast struktur, og der bliver behandlet mange driftsemner på møderne. Alt i alt står mange virksomheder med en meget lang, upræcis og ukoordineret planlægningsproces.

I figuren på næste side er de forskellige stadier i S&OP-processen beskrevet yderligere, med blikket på 5 forskellige områder. Det giver et mere detaljeret billede af, hvor jeres virksomhed er i forhold til at arbejde med en effektiv S&OP-proces.

	Stadie 1	Stadie 2	Stadie 3	Stadie 4	Stadie 5
Møder og samarbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Silokultur</li> <li>• Ingen møder</li> <li>• Intet samarbejde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topledelses-møder</li> <li>• Fokus på finansielle mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formøder for medarbejdere</li> <li>• S&amp;OP-ledelsesmøder</li> <li>• Begrænsede leverandør- og kundedata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leverandør- og kundedata bruges aktivt</li> <li>• Kunder og leverandører deltager i dele af møderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opståede hændelser/ ændringer håndteres på rammesatte ad hoc-møder</li> <li>• Realtidsadgang til eksterne data</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen S&amp;OP-organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen formel S&amp;OP-funktion</li> <li>• Delkomponenter af S&amp;OP håndteres decentralt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S&amp;OP-funktionen ligger i rollerne 'Product Manager' og 'Supply Chain Manager'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formelt S&amp;O- team</li> <li>• Deltagelse fra ledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hele organisationen ser S&amp;OP som et værktøj, der styrker virksomhedens bundlinje</li> </ul>
Måling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen målinger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det måles, hvor godt produktionen lever op til salgsplanen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadie 2 og:</li> <li>• Salgsafdelingen måler på forecast-præcisionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadie 3 og:</li> <li>• New Product Introduction</li> <li>• S&amp;OP effektivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadie 4 og:</li> <li>• Virksomhedens rentabilitet</li> </ul>
Brug af IT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hver manager har sit eget regneark</li> <li>• Ingen konsolidering af information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mange regneark</li> <li>• Delvis, manuel konsolidering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraliseret information</li> <li>• Software til ressource- og produktions-planlægning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Batchprocesser</li> <li>• Software til optimering af ressource og produktions-planlægning – link til ERP, men ikke tæt integration</li> <li>• Dedikeret S&amp;OP-system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integreret S&amp;OP-software</li> <li>• Fuld integration med ERP, finans og forecasting</li> <li>• Problemløsning i realtid</li> </ul>
Sales & Operations-planer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen formel planlægning</li> <li>• Produktionen forsøger at levere ordrerne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salgsplanen styrer produktionen</li> <li>• Topstyret proces</li> <li>• Ingen hensyntagen til udnyttelse af kapacitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nogen integration af planer</li> <li>• Serielle processer i en enkelt retning</li> <li>• Nedefra-op-planer, modereret af forretningsmålene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tæt integrerede planer</li> <li>• Sideløbende og samarbejdende processer</li> <li>• Begrænsninger, der går begge veje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuldstændigt integrerede planer</li> <li>• Processen fokuserer på profitmaksimering for virksomheden som helhed</li> </ul>

Kilde: Grimson & Pyke (2007), egen oversættelse

## Hvordan forbedrer I jeres S&OP proces?

En ting er at blive klar over, hvor virksomheden befinder sig på modenhedsskalaen, og at kunne identificere de områder, som trænger til effektivisering. Men hvordan skaber man grundlaget for en velfungerende og værdiskabende S&OP-proces?

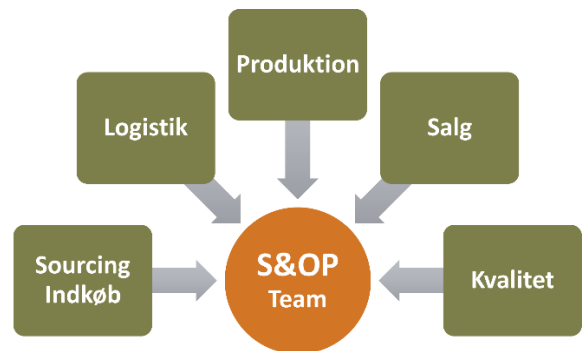
### Data fra kunderne

Et godt sted at starte er med indsamling af valide og troværdige forecast data fra virksomhedens kunder. Og dataindsamlingen skal etableres som en kontinuerlig proces, der sikrer, at virksomheden altid er opdateret med, hvad der rører sig hos kunderne og på markedet. Processen kan foregå på forskellige måder.

Et eksempel fra et projekt, vi har arbejdet med: Virksomheden indgik en kontakt med en af deres kunder om levering af produkter over en 5-årig periode. Leverancerne varierede fra måned til måned. I den forbindelse blev der etableret aftale om, at kunden fremsendte månedlige 12-måneders rullende forecast. Det gav virksomheden mulighed for at planlægge produktionskapaciteten på årsbasis og løbende justere den på månedsbasis. Samtidig kunne virksomheden også optimere sit indkøb af komponenter fra leverandørerne. Denne enkle styrkelse af samarbejdet med kunden betød, at virksomheden reducerede lagerbinding (af både færdige produkter og komponenter), og at planlægningen af produktionen blev langt mere effektiv.

### Veldefineret mødestruktur

Det er vigtigt, at S&OP-processen bliver formaliseret og struktureret i virksomheden gennem faste møder med alle relevante afdelinger i virksomheden. Typisk vil en effektiv S&OP-proces kræve deltagelse af beslutningstagere inden for 5 områder:



Eksempler på, hvad områderne dækker:

### Sourcing og indkøb

- Out of stock
- Top- og bundleverandører
- Nye leverandører
- Varer uden leverandører

### Logistik

- Forecast
- Lagerniveauer
- Omsætningshastighed
- Sikkerhedslager
- New Introduction Model
- Døde varer

### Produktion

- Produktionsnedbrud
- Planoverholdelse
- Kapacitet

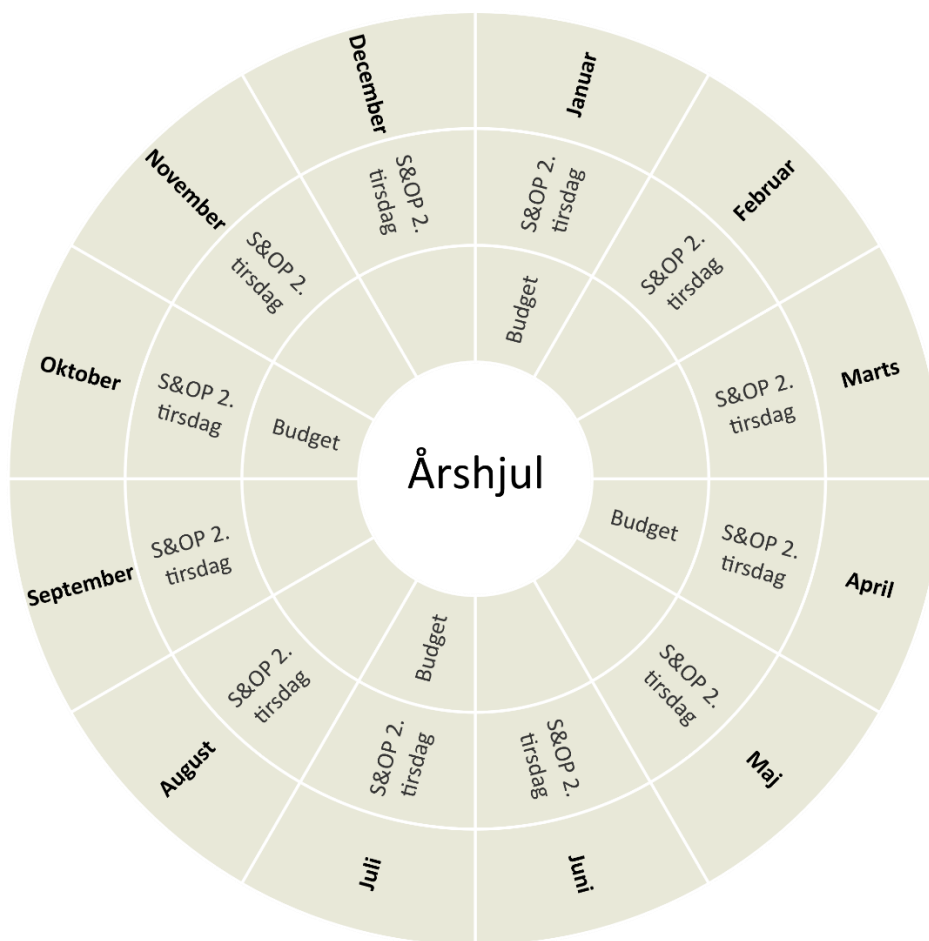
### Salg

- Omsætning/salgsbudget
- Nye kunder
- Markedsføringskampagne

### Kvalitet

- Varer med kvalitetsproblemer

Vores erfaringer fortæller os, at implementering og drift af S&OP-processen lykkes bedst ved at udarbejde og følge en overordnet, årlig aktivitetskalender. Den kan se ud på mange måder – vi viser et eksempel nedenfor.



Det månedlige S&OP-møde er selvsagt det centrale, men det er værd at holde sig for øje, at det påvirkes af de kvartalsmøder, der nævnes i den indre cirkel. Dagsordenen for det månedlige S&OP-møde er selvfølgelig op til den enkelte virksomhed, men der er en række punkter, som man bør medtage. Se faktaboksen nedenfor, hvor vi giver eksempel på en dagsorden.



**Fast agenda for det månedlige S&OP-møde**

1. KPI'ernes udvikling
  - Kapitalbinding
  - Omsætningshastighed
  - Leveringsevne
2. Indkøb
  - Kritiske komponenter
  - Out of stock
  - Bottom 10 suppliers
3. Salg
  - Omsætningsudvikling – historisk og forventet
  - Pipelineudvikling
  - Kampagner
  - Marketing
4. Reklamationer
  - Reklamationer
5. Produktion
  - Produktionskapacitet
  - Overholdelse af leveringsplan
6. Logistik
  - Nyt forecast
  - Sikkerhedslager
  - Døde varer
  - Nye produktintroduktioner
7. Udfordringer og tiltag

Det er helt centralt, at det månedlige møde forberedes korrekt, så alle de nødvendige informationer er til rådighed på dagen. Det betyder også, at de involverede mødedeltagere (og andre) skal levere input i tide – både før og efter mødet. Et eksempel på de opgaver, der skal udføres i intervallerne mellem de månedlige møder:

1. Opstart af forecast-processen
2. Opdatering og kontrol af forecast
3. Forecast sendes til salg
4. Deltagerne opdaterer den S&OP-præsentation, som benyttes på mødet
5. Selve S&OP-mødet
6. Tilretninger i forecastet som følge af S&OP-mødet
7. Alle er klar til disponering ifølge nyt og revideret forecast

Der skrives et beslutningsreferat fra mødet, som sendes til mødedeltagerne. Ud af mødet kan også komme en konkret plan for, hvad der skal ske de

næste 4 uger. Det kan for eksempel være fokus på varer, som ikke er i bevægelse (døde varer), igangsættelse af kampagner eller implementering af aftalt produktions- og indkøbsplan.

Det er vigtigt, at driften ikke fylder for meget på disse møder. Driftsudfordringer og -beslutninger skal foregå på ugemøder, der har et mere operationelt sigte – og med de rette interessenter og ansvarlige.

Formålet med det månedlige S&OP-møde er også at træffe intelligente og faktabaserede taktiske beslutninger, der rækker ud i en tidshorisont på 3-6-12-24 måneder frem. Men mødet må ikke forveksles med et reelt strategimøde, hvor forretningsstrategien for den næste årrække bliver formuleret eller justeret.

### Er I klar til arbejdet med S&OP-processen?

En ting er at lægge planer og visualisere en ideel situation, noget andet er at foretage en succesfuld implementering.

Nedenfor har vi listet de elementer, som vi ved kan være afgørende for et godt resultat:

- **Fast struktur** – sørg for at mødestruktur, roller og ansvar er tydeligt
- **Udpeg den naturlige S&OP-ejer** – så det overordnede ansvar er solidt forankret
- **Skaf ambassadører i organisationen** – der er med til at udbrede og holde fast i processen
- **Buy-in fra topledelsen** – ledelsen skal gå forrest og løbende formidle vigtigheden
- **Vis, at dette "ikke bare er et nyt møde"** – synliggør resultaterne, både de forventede før implementeringen og de reelle efter implementeringen
- **Start småt – spis elefanten i bidder** – det er urealistisk at implementere en perfekt S&OP-proces på én gang
- **Solidt, faktabaseret datagrundlag** – kun de rette data kan danne grundlag for fornuftige beslutninger

- **Fastlæg forventninger til resultater** – så I kan se, om I lykkes med effektiviseringen
- **Trade-offs** – anerkend, at I ikke kan få alting på én gang, at der skal indgås kompromiser på tværs af afdelingerne

I vores digitaliserede verden er det manges opfattelse, at en IT-løsning er vejen til en vellykket implementering af S&OP-processen. Men det kan vi blankt afvise. Som i alle andre forandringsprocesser i en virksomhed er det helt grundlæggende, at adfærden, kommunikationen og involvering på tværs af virksomhedens afdelinger er i fokus: Både medarbejdere, ledere og eksterne samarbejdspartnere skal vide, hvad der forventes af dem i processen – og hvilke resultater, I forventer at opnå, både for alle involverede og for forretningen som helhed.

Har I fået blod på tanden i forhold til at skabe en effektiv og transparent S&OP-proces? Lad os sammen se på, hvor I kan hente de største gevinster – og få sat gang i forbedringsarbejdet, så I bevæger jer op ad modenhedstrappen, reducerer jeres kapitalbinding og øger jeres vækstpotentiale. Kontakt Kim Weilert for en uforpligtende snak om, hvordan vi sammen skaber vækst for jeres virksomhed.



**Kim Weilert**

Senior Lead Consultant  
Supply Chain Management  
Tel: 7027 7719  
[kiw@kaastrupandersen.dk](mailto:kiw@kaastrupandersen.dk)