

Virksomheders udvikling mangler fælles fodslag



Af Jan Stentoft, professor
Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, SDU Kolding, stentoft@sam.sdu.dk

I en tid med et stadigt stigende turbulent forretningsmiljø grundet globalisering af handel og den teknologiske udvikling oplever danske virksomheder et pres for at skabe en værdikæde, hvor der er sammenhæng i processerne mellem salg, produktudvikling, serviceydelser, indkøb, produktion og logistik. Mange års erfaring fra studier af – og konkret forbedringsarbejde i danske virksomheder viser, at en stor del af de danske virksomheder har et endnu ikke indfriet effektiviseringspotentiale. Den såkaldte silokultur eksisterer i bedste velgående, selvom dette problemområde har været italesat i mere end 30 år. Med silokultur menes et fokus på at suboptimere inden for f.eks. salg, produktion og indkøb. På overfladen kan det se godt ud. Virksomheden tjener jo penge. Varer og serviceydelser sælges. Råvarer, komponenter og halvfabrikata købes hjem. Varer produceres og transporteres til kunderne. Varer kommer igennem virksomheden, men vejen her til er ofte unødvendig kompliceret. Kratter vi lidt i overfladen, springer forbedringspotentialet hurtigt frem.

Sælgere har lovet mere, end produktionen kan klare. Udstyr bryder sammen grundet manglende vedligeholdelse. Produktionen ønsker store serier for at undgå omstillinger. Produktudvikling frigør produkter til produktion grundet tidspres, selvom produkterne ikke er klar og mangler et specificeret produktionsgrundlag. Logistik sender forkerte varer til kunder grundet manglende scanningsystemer. Indkøb får ikke fulgt tæt op på leverandører, hvilket medfører, at fejlbehæftede emner tilgår produktionen. Udfordringer er der nok af, og alle peger fingre af hinanden, mens de gemmer sig i deres egne siloer.

EN VÆSENTLIG ÅRSAG TIL EN sådan situation er manglende overblik over de tværgående forretningsgange. Jeg har svært ved at tro, at dygtige medarbejdere møder ind hver morgen med det formål bevidst at lave bøv! for sine kolleger. Men ikke desto mindre kan det føles sådan, fordi der ikke er overblik over processerne. I mange virksomheder er der ikke klarhed over varens vej gennem virksomheden med de værdifordele, kunderne ønsker. Det kræver ledelse.

Processen starter ude hos kunderne. Hvilke produkter og hvilke kunder er de mest attraktive? Hvad er deres behov? Hvordan omsætter vi dette behov i produktudvikling, og hvad prioriteres først? Hvordan udvikler sortimentet sig, og hvordan understøttes dette indkøbs-, produktions- og planlægningsmæssigt? Hvordan opnås den rette gennemsigtighed i arbejdet, så vi er sikre på, der tjenes penge og ikke leveres produkter med deciderede tab? Svarene er ikke umiddelbare enkle, men de kan løses gennem involvering af virksomhe-

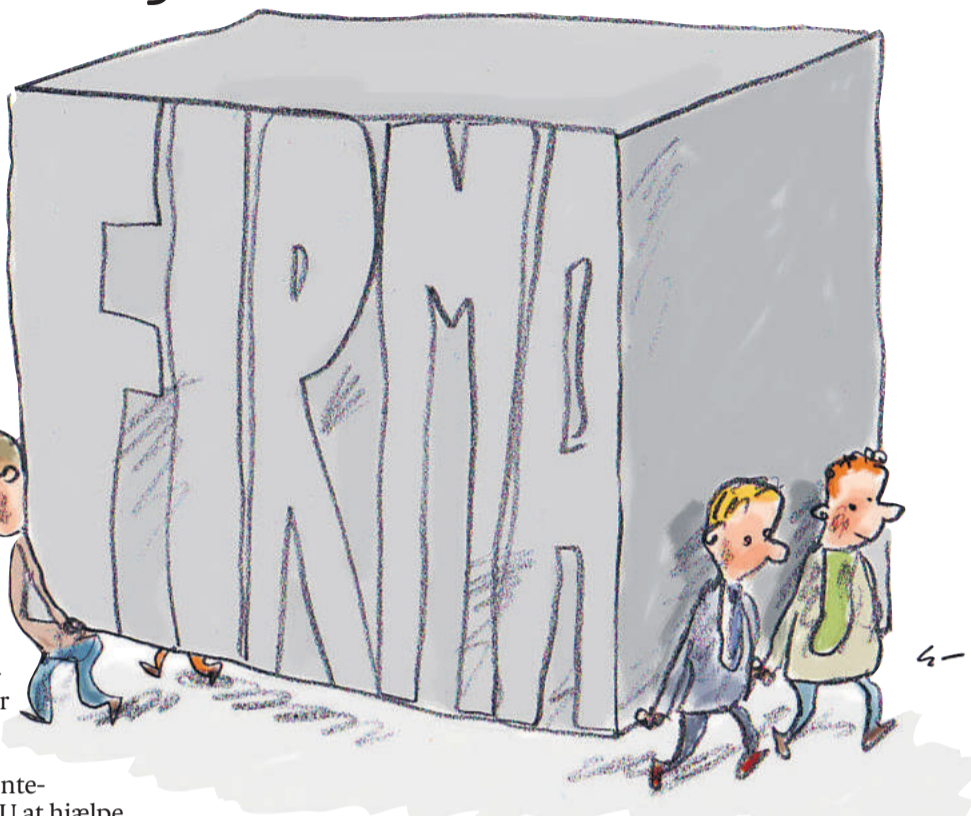
dens vigtigste ressourcer – nemlig medarbejderne i værdikæden.

Der er stor værdi i at bringe medarbejdere fra salg, udvikling, planlægning, kvalitet, indkøb, produktion, lager og logistik sammen for at skabe et fælles overblik over processerne i virksomheden og dermed styrke værdikæden. Man kommer langt med dialog og involvering. Man

kommer langt med at udveksle uvidenhed. Men er det så lige til at sætte fokus på relevansen i de tværgående værdikædeprocesser og på mennesket som den afgørende faktor?

Gennem anvendelsesorienteret forskning søger vi på SDU at hjælpe små og mellemstore danske virksomheder med de ovenstående udfordringer. I projektet 'Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning', der gennemføres med økonomisk støtte fra Industriens Fond, fokuserer vi netop på tværgående processer fra salg, produktudvikling, planlægning, produktion, lager og logistik i virksomheden. Begrebet for dette er Sales & Operations Planning (herefter S&OP). I alt deltager 10 danske produktionsvirksomheder i projektet, hvor der sker følgeforskning lige fra behovserkendelse, til at S&OP konkret er ført ud i livet – ca. 5 til 8 måneder pr. virksomhed. Kendetegnet ved de virksomheder, der deltager i projektet, er, at de alle tjener penge. Samtidig erkender de dog, at deres værdikædeprocesser har rum for forbedring. Man kompensere for manglende viden og usammenhængende processer og får tingene til at ske ved replanlægninger, overarbejde og hastesager. Man kan udtrykke praksissen som work harder but not smarter. Vi skal have vendt bøtten rundt, så det i stedet udtrykkes work smarter and not harder.

Bøtten får vi vendt ved at sætte fokus på menneskene og ledelsen i processen. Vi skal undgå udvikling, hvor medarbejderne står ryg mod ryg for at gå fremad i hver deres retning. Dette styrker blot silokulturen. I stedet sættes der fokus på de forskellige personligheder og de rammer, de har for deres arbejde. Med udgangspunkt i en fælles forståelse af virksomhedens forretningsmodel defineres en S&OP-proces med deltagelse af personale fra salg, produktion, planlægning og indkøb og produktudvikling, som i en struktureret månedscyklus afstemmer salgsforventninger med kapacitetsstyring. Processen giver fælles fodslag og fælles retning. Der arbejdes med de samme planer og de



samme facts. Man mødes i konstruktive beslutningsmøder i stedet for diskussionsmøder med pegen fingre. Virksomhederne har ikke behov for et ph.d.-projekt i avanceret matematisk optimering. De har behov for at få sat fokus på daglige arbejds gange med mennesket i centrum. Ledelse og dialog er nøgleord.

MÅLSÆTNINGEN ER AT DOKUMENTERE, at virksomheders performance forbedres gennem implementering af S&OP. Dette kan ske gennem en mere pålidelig leveringsevne, udbud af et attraktivt produktsortiment, bedre indkøbspriser, øget produktivitet og mindre kapital bundet i lagre. Og så må vi ikke glemme den organisatoriske forbedring. De deltagende virksomheder i projektet rapporterer allerede om forbedret arbejdsmiljø. Man har fået et andet sprog og er nået til erkendelse af, hvordan virksomheden fungerer, og hvilke signaler der skal rykkes på, og hvilke der ikke skal. Processen har givet ro på bagsmækken.

Selvom der ofte er et ikke-indfriet effektiviseringspotentiale, er den største udfordring lige nu i dansk erhvervsliv, at det går godt. Der er mangel på sult. Driften prioriteres for ofte på bekostning af udvikling. Ledelsen kan med fordel huske på at investere i virksomhedens udvikling af værdikæden, mens det går godt. Får man ikke gjort dette rettidigt, skal man slås med både svigtende salg og usammenhængende processer i næste nedgangsperiode. Konkurrencekraften kan styrkes gennem S&OP, men det kræver for de fleste virksomheders vedkommende en gennemgribende ændring i værdikædeprocessen med inddragelse af medarbejderne, så man fremadrettet kan gå skulder ved skulder. I samme retning og med fælles fodslag.

TOFTLUND
MASKINFABRIK A/S

tlf: 7383 2030
web: tmas.dk mail: info@tmas.dk

Laserskæring - Revolverstandsning - Kantbukning
Maskinopbygning - Konstruktion/CAD

- vi former dine ideer i stål

Toftlund Maskinfabrik A/S er en solid, leverandør indenfor bearbejdning og produktion i stål, aluminium og rustfrit stål.

Henrik Clausen
tlf. 7383 2034

ALT INDEN FOR POLSTRING TIL LANDS, VANDS OG I LUFTEN

Vi laver alt indenfor polstring til biler, både, traktor, motorcykel, lastbiler, autocampere, campingvogn og lidt i møbel afdelingen, opbygning samt ompolstring og reparationer.

IN-TRUCK
AUTOPOLSTRING

Hermesvej 2 . DK-6330 Padborg
Phone: +45 74 67 55 24
Email: web@in-truck.dk