

# S&OP ER I FORANDRING – VELKOMMEN TIL IBP

af Henrik Knak, Partner, Synchronic ApS

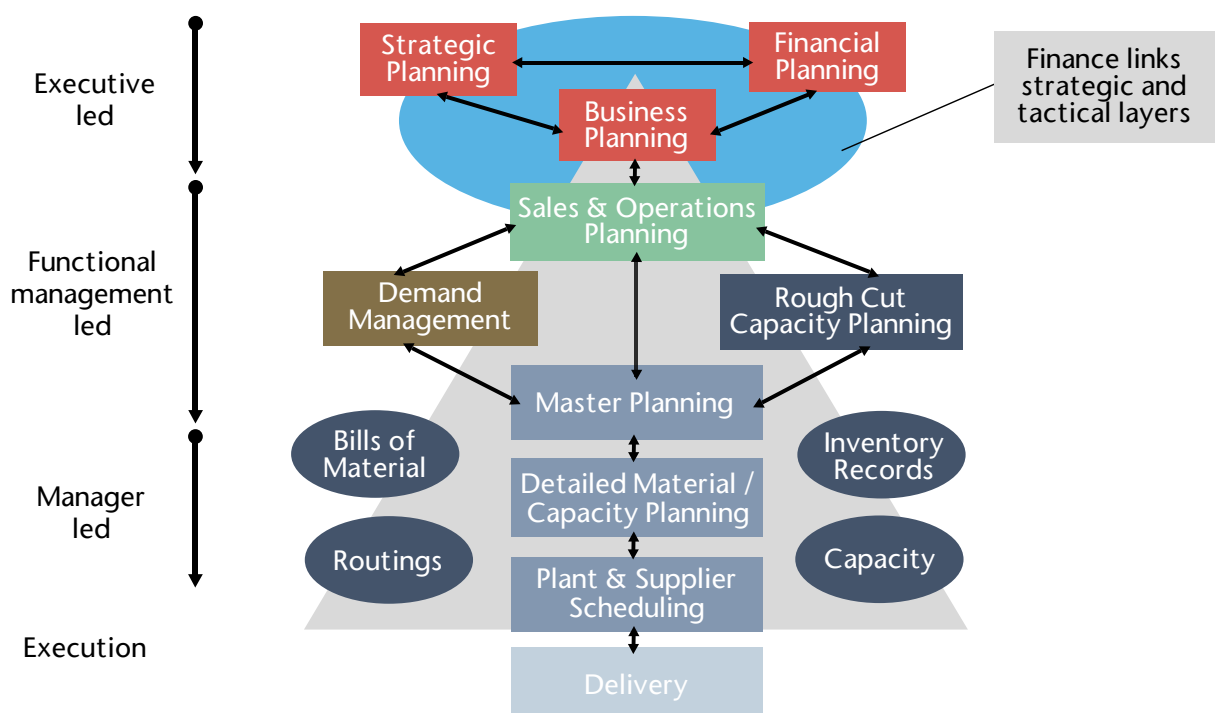
For de fleste danske virksomheder er S&OP i dag en etableret månedlig planlægningscyklus bestående af 4 trin: 1) Demand Planning, 2) Supply Planning, 3) Balancing og 4) Executive S&OP Meeting. For bare 10 år siden var S&OP kun for de største og fremmeste virksomheder, men i dag bruges det af alle.

Mange er på modenhedsniveau 2-3 ud af 5, hvor processen er tværfunktionel drevet af Supply Chain-direktøren med involvering af Salg & Marketing, Produktion samt Planlægning, Lager, Transport og Indkøb. Topledelsen er forhåbentlig også involveret i det afsluttende eS&OP-møde hvor de væsentligste konflikter lukkes, og taktiske valg træffes. Formålet er at balancere "volume" i værdikæden og træffe beslutninger, som rækker ~3-18 måneder frem. Beslutningerne omfatter kapacitet, lager, 'stress'-dispositioner og produkt-, marked- og kundeprioritering mhp. høj OTIF. Ligesom nye løbende forbedringer igangsættes.

Men S&OP er i forandring – velkommen til "IBP": De virksomheder, som i en årrække har øvet sig på S&OP, har for længst inddraget finans i både balanceringen og de endelige topledelsesbeslutninger – og er på modenhedsniveau 4. Planlæggerne har ligeledes fået mere avancerede IT-værktøjer, så de kan arbejde med "value" i flere dimensioner samt lave scenarier/simuleringer. Processen er udvidet til også at omfatte såvel finansielle som strategiske områder: Den årlige budgettering, ekspansion og opkøb, markeds- og kundeprioritering, produktsanering, kompleksitetsoptimering og meget mere. Dette S&OP-niveau kaldes ofte 'Integrated Business Planning' eller bare IBP.

Kun gennem en aktiv topledelsesinddragelse kan man komme til modenhedsniveau 3 og videre til niveau 4. Det kræver nye roller og ansvar, nye KPI'er og holistisk mod – men det er muligt!

## Fra topledelsesplaner via IBP/S&OP til eksekvering



Figur 1. Kilde: SYNCRONIC ApS