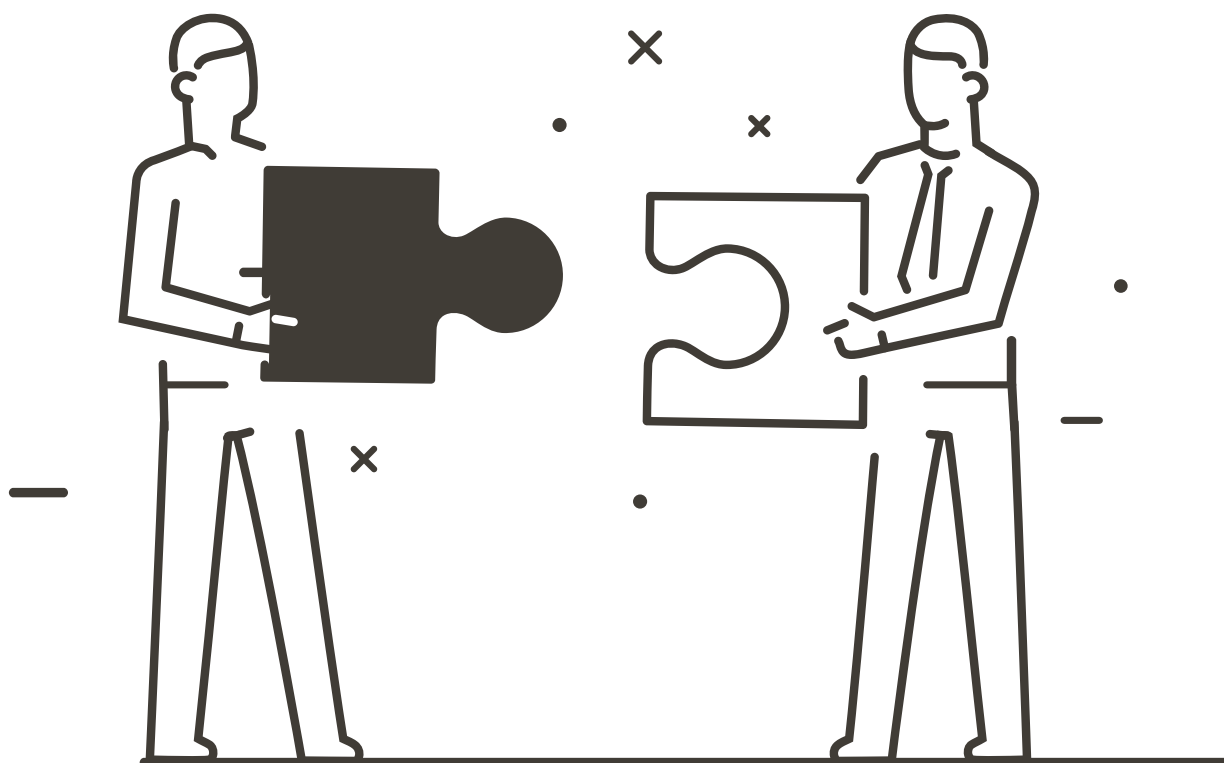




Af: Jan Stentoft, professor i Supply Chain Management og Oliver Schnittka, professor i Marketing, Institut for Erhverv og Bæredygtighed, Syddansk Universitet.

Marketing/salg og Supply Chain Management anser hinanden som vigtige partnere

Denne artikel præsenterer resultaterne fra en mini-undersøgelse gennemført i SCM.dk panelet med fokus på samspillet mellem marketing/salg og supply chain management. SCM.dk panelet er oprettet i et samarbejde mellem scm.dk og SCM-forskere fra Institut for Erhverv og Bæredygtighed ved Syddansk Universitet. Formålet med undersøgelsen er at belyse relevante udfordringer inden for Supply Chain Management, som de opleves i praksis, og dernæst skabe et overblik, der kan hjælpe læserne med at vurdere kompetencebehov i egen organisation.



1. INTRODUKTION

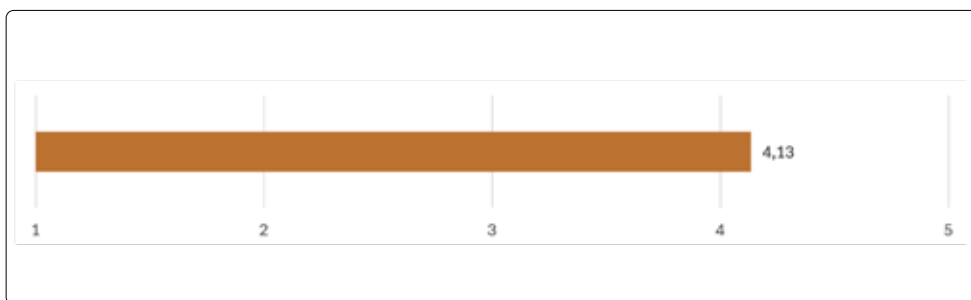
Samarbejde mellem marketing/salg og supply chain management (SCM) er afgørende for at sikre, at en virksomhed effektivt kan imødekomme kundernes efterspørgsel samtidig med, at den optimerer den driftsmæssige effektivitet. Marketing og salg fokuserer på at skabe efterspørgsel, engagere kunder og drive omsætning, mens SCM arbejder på at sikre, at produkter bliver produceret, opbevaret og leveret effektivt. Uden tæt koordinering mellem disse funktioner risikerer virksomheder at opleve problemer med leveringsevnen (stockouts), og at der er for meget på lager, som kan føre til utilfredshed hos kunderne, nedsat loyalitet og i sidste ende kassation. Alle er kritiske spørgsmål, der påvirker virksomhedens resultater og brandets værdi på kort og lang sigt.

Et tæt samarbejde mellem marketing/salg og SCM kan styrke forecastprocesser og ordrestyring med henblik på at sikre supply chain aktiviteter er tilpasset de reelle markedsbehov. Det gælder især for forbrugsgoder, der bevæger sig hurtigt, og hvor disse beslutninger jævnligt skal træffes på daglig basis. Marketing og salg har værdifuld indsigt i kundernes præferencer, kommende kampagner og markedstendenser, som SCM kan bruge til at gear indkøb, produktion, lagerbeholdning og distributionsplaner. Denne koordination kan føre til bedre lagerstyring, hvor både lagerudtømning og for mange varer på lager kan undgås, hvilket reducerer omkostningerne. Det kan også bi-

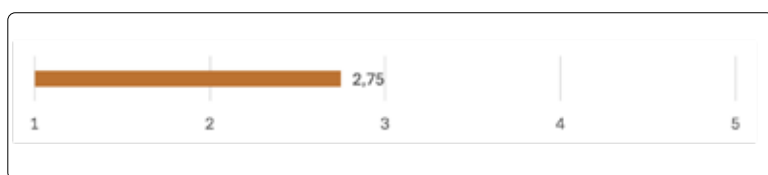
drage til øget kundetilfredshed, hvis produkterne er mere tilgængelige, når og hvor de efterspørges, hvilket forkorter leveringstider og forbedrer serviceniveauet.

For at understøtte dette samarbejde kan virksomheder implementere en integreret efterspørgselsplanlægning, hvor marketing-, salgs- og supply chain-teams deler indsigt og koordinerer deres prognoser. Oprettelse af tværfunktionelle teams muliggør direkte kommunikation og fælles beslutningstagning, hvilket reducerer siloer, der kan føre til ineffektivitet. Teknologi spiller også en central rolle, hvor delte platforme såsom ERP-systemer og AI-drevne analyser muliggør realtidsdataudveksling. Regelmæssige møder og strukturerede kommunikationskanaler sikrer alignment, mens fælles præstationsmål, såsom prognosenøjagtighed og serviceniveauer, skaber fælles fokusområder.

Når marketing/salg og SCM arbejder effektivt sammen, kan de blive mere agile og bedre i stand til at reagere på markedsændringer. Der kan opnås konkurrencemæssige fordele gennem omkostningsreduktion, forbedret leveringsevne ved at levere de rigtige produkter til kunderne på det rette tidspunkt. Desuden kan både marketing/salg og SCM udvikle en sådan forståelse af den andens operationelle og strategiske handlinger, at de måske er i stand til at forudse kommende udfordringer på den anden side alene før, der overhovedet har fundet eksplicit kommunikation og informationsoverførsel sted mellem de to funktioner.



Figur 1. Hvor ofte samarbejdes der mellem marketing/salg og SCM?



Figur 2. I hvilken grad er der en silokultur?

2. SAMARBEJDE MELLEM MARKETING/SALG OG SCM

Det samlede datasæt består af respondenter, der fordeler sig på følgende områder: SCM (55,9%), CxO (34,3%), marketing/salg (5,6%) og "andet" (4,2%). Respondenterne er blevet spurgt om, hvor ofte der sker samarbejde mellem marketing/salg og SCM på en fem punkts Likertskala gående fra 1 = aldrig til 5 = hele tiden. Som det fremgår af figur 1, er det glædeligt at se, at der opnås en gennemsnit på 4,13 – dvs. lidt over "ofte". Opdeles svarerne i de fire før nævnte grupper fremkommer følgende gennemsnit: SCM = 4,01; CxO = 4,33; marketing/salg = 3,50; Andet = 4,25. Der synes at være en erkendelse af, at et tæt samarbejde mellem marketing/salg og SCM er afgørende for at sikre valide forecast og effektiv lagerstyring. CxO'er og SCM mener dette sker oftere end marketing salg. Uden et tæt samarbejde risikerer SCM at arbejde med forældede eller upræcise salgsforecast, hvilket kan føre til enten overfyldte lagre eller varemangel. Disse høje værdier er endnu mere overraskende, da vores datasæt er stærkt SCM-drevet. Man kunne forvente, at marketing/salg ville være betydeligt mere afhængig af samarbejde med SCM end omvendt, da marketing har meget større ansvar for produktindtægter og overskud, end SCM måske har.

Samarbejdet mellem marketing/salg og SCM fører også til, at der ikke er en udpræget silokultur mellem dem. Af figur 2 fremgår det, at en silokultur kun opnår et samlet gennemsnit på 2,75, dvs. mindre end "i nogen grad". Ser på

svarene fra SCM alene, opnås der et gennemsnit på 2,95; 2,88 for "andet" og 2,75 for marketing/salg. CxO opnår et gennemsnit på 2,41 og denne lavere værdi kan indikere, at direktionen ikke så høj grad som de enkelte funktioner mærker driftsudfordringer.

Af figur 3 ses det, at halvdelen af respondenterne svarer, at samarbejdet mellem marketing/salg og SCM faciliteres af begge parter. Dette kan indikere, at virksomhederne i høj grad anerkender behovet for tværfunktionelt samarbejde, at der er en moden samarbejdskultur, samt at der arbejdes i veletablerede processer. Knap en femtedel svarer, at samarbejdet faciliteres af CEO. Det kan indikere, at samarbejdet ikke sker naturligt mellem områderne, hvorfor der er behov for en CEO-involvering. Endelig kan det skyldes, at der arbejdes med en Sales & Operations Planning proces, hvor CEO spiller en aktiv rolle. 16% svarer, at samarbejdet faciliteres af SCM. Dette kan indikere, at SCM-afdelingen i nogle virksomheder har ansvaret for at drive samarbejdet, måske fordi de ser behovet for at få bedre salgsforecast. En anden forklaring kan være, at SCM ofte har de største udfordringer med at reagere på usikkerheder i efterspørgslen og derfor tager føringen i at forbedre samarbejdet. Vi kan selvfølgelig ikke udelukke, at dataene i nogen grad også er drevet af den store andel af SCM i datasættet. Endelig svarer 8%, at samarbejdet faciliteres af marketing/salg. I sådanne virksomheder kan marketing/salg have ansva-

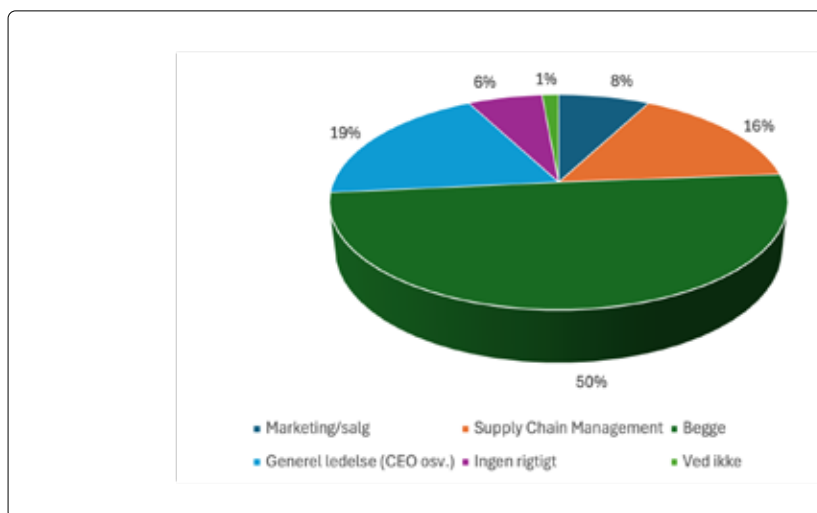
ret for forecasts og dermed også er drivkraft på samarbejdet med SCM.

Figur 4 viser respondenters svar på den opfattede vigtighed af henholdsvis marketing/salg for SCM og vice versa. Med gennemsnitsværdier tæt på 4,4 anses funktionsområderne i høj grad at være vigtige for hinanden og dermed for virksomhederne som helhed. Denne ligeværdig ses også ved, at der kun opnås et gennemsnit på 2,94 på spørgsmålet om, hvorvidt SCM er vigtigere for virksomhedens værdiskabelse end marketing/salg.

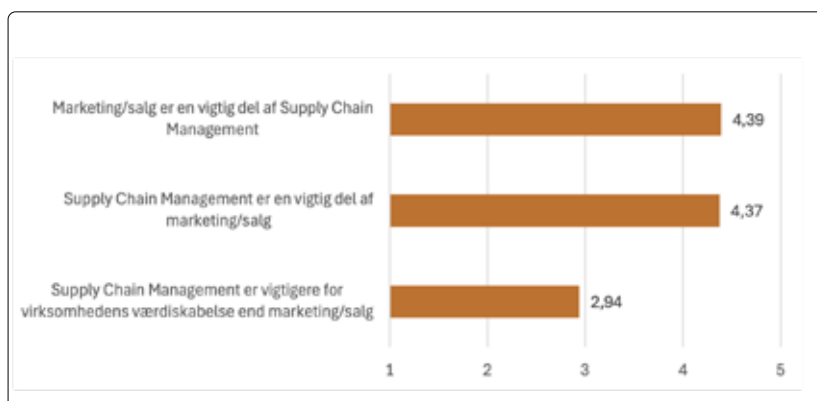
3. SAMARBEJDSOMRÅDER

Respondenterne er blevet spurgt til, hvorvidt en række listede samarbejdsområder mellem marketing/salg og SCM er til stede i de enkelte virksomheder. Som det kan ses af figur 5, svarer 76%, at der er samarbejde om produktlanceringer. Et sådant samarbejde kan f.eks. være om fælles involvering i produktudvikling, go-to-market planer og at sikre fleksibilitet ved ændrede markedssituationer. 68% svarer, at der samarbejdes efter spørgselsprognoser. Eksempler kan her være en fælles forecasting proces; samarbejde om Sales & Operations Planning og om markedssfeedback og demand sensing. 57% svarer, at der samarbejdes om logistik og distribution, som f.eks. planlægning af last-mile leveringer, efterspørgselsdrevet logistik og planlægning af alternative distributionskanaler. Samarbejde om udfasning af produkter finder sted hos 52% af respondenterne. Det er et område, der ofte er en udfordring. Her kan samarbejdet være om analyser af produkters livscyklus og indfasning af erstatningsprodukter.

Kun 45% samarbejder om kampagneplanlægning og 32% om lagerstyring. Det kan indikere, at dette er to klassiske områder, der er forankret i henholdsvis marketing/salg og SCM. Ikke desto mindre synes den lave procentdel af lagerstyring at være overraskende, da det stadig er et af de vigtigste samarbejdsområder mellem SCM og marketing/salg, især i forbindelse med salgskampagner og tilsvarende kommunikations- og butiktsaktiviteter.



Figur 3. Facilitering af samarbejdet mellem marketing/salg og SCM



Figur 4. Opfattelser af vigtigheden af marketing/salg og SCM



4. UDFORDRINGER I SAMARBEJDET

På spørgsmålet om der erfarer udfordringer i samarbejdet mellem marketing/salg og SCM viser resultaterne i figur 6 alene, at der ikke synes at være de store udfordringer med gennemsnitsværdier fra 2,92 (forskellige mål og prioriteter) til 2,22 (lange godkendelsesprocesser). Respondenterne havde mulighed at skrive kommentarer til dette spørgsmål, hvilket en større del af respondenterne benyttede sig af.

Eksempler på kommentarer om udfordringer i samarbejdet er:

- Begrænset ledelsesmæssig prioritet.
- Vi mangler en kultur og viden, der kan bakke op om langt flere modulære strukturer i vores produktprogram.
- Manglende indsigt og forståelse af hinandens processer og kompleksitet.
- Stor variation i afsætning, som er svært at forudse.
- Forskellige personligheder med forskellige syn og baggrund.
- Uklar ansvarsfordeling særligt if.t. til store projektindkøb til individuelle projekter.
- Personlige prioriteter og manglende anerkendelse af salg og marketings vigtighed.
- Klassisk marketing forstår ikke forsyningskædens kompleksitet og omvendt forstår indkøb/SCM sig ikke på mål-

styret marketing.

- Manglende forståelse for hinandens behov, herunder valide forecast data fra salg (der er ofte ikke interesse nok i hinanden).
- Klassisk konflikt med pris fra leverandør, hvor vi ofrer lead-time eller høje minimums ordrestørrelser for at få en lavere pris.

Godt en tredjedel af respondenterne svarer, at der er fælles KPI'er mellem marketing/salg og SCM, hvilket er et positivt tegn (se figur 7). Netop konflikter i KPI'er mellem de to områder kan drive en silokultur, hvor der suboptimeres. Men der er stadig rum for forbedring, idet hele 57% svarer, at der ikke er fælles KPI'er. Sådanne KPI'er er især relevante for at garantere, at hver afdeling tager sit ansvar, og at manglende resultater ideelt set kan rettes mod enkelte afdelinger og processer. Desuden sikrer fælles KPI'er, at rivaliserende mål mellem begge afdelinger kan mindskes.

Af figur 8 fremgår det, at samarbejdet mellem marketing/salg og SCM vurderes at blive mere vigtigt indenfor de kommende 3 til 5 år med et gennemsnit på 4,06. Dette positive resultat bør omsættes i konkrete handlinger, som binder områderne endnu tættere sammen. Samspillet betydning for de overordnede målsætninger opnår lidt lavere gennemsnit på 3,8, hvilket indikerer, at dette område kan styrkes i virksomhedernes strategiske arbejde. En af hovedårsagerne kan være den forventede stigning i produktsalget i mange brancher i løbet af det næste årti på grund af den forventede økonomiske vækst på mange internationale markeder og organisationer.

Respondenterne peger bl.a. på følgende initiativer til at fremme samarbejdet mellem marketing/salg og SCM

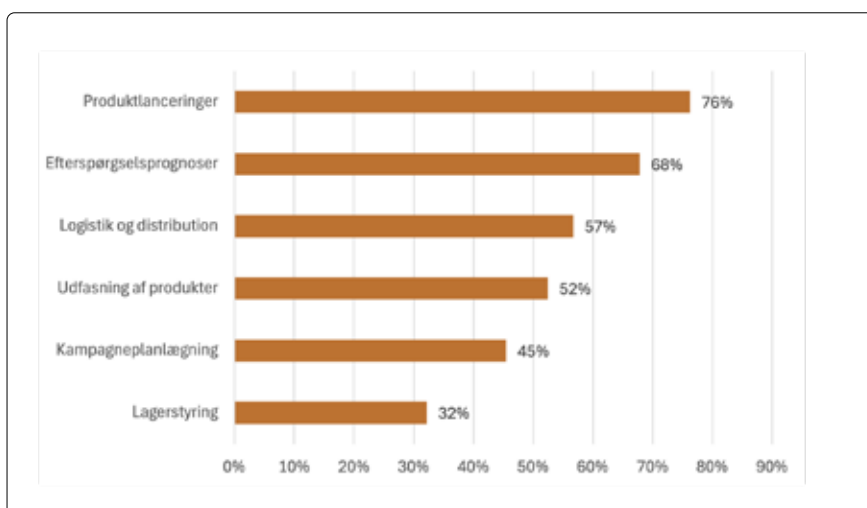
- Klare mål og fælles KPI'er.
- Mere opsøgende dialog fra begge parter samt større forståelse på tværs af ansvarsområder.
- Vi kunne begynde at afholde S&OP møder.

- Interesse for hinandens målpunkter/KPI.
- Bedre strategisk forståelse.
- Bedre systemsammenhænge.
- Strukturerede procedurer som er velimplementerede og overholdes konsekvent.
- SCM bliver involveret tidligere i salgsprocessen.
- Bedre demand forecast eksekvering og opfølgning.
- Datadeling og kommunikation.

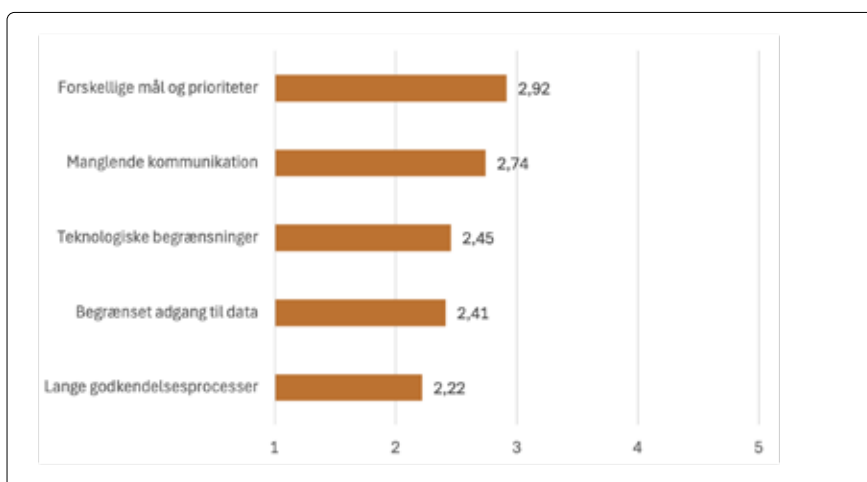
formance, kundetilfredshed, leveringsevne (On-Time-In-Full) og lageromsætningshastigheder. Software til efterspørgselsplanlægning, der opnår et gennemsnit på 3,87, kan være best-of-breed forecastsystemer, som f.eks. kan være baseret på kunstig intelligens (med et gennemsnit på 3,76). Customer Relationship Management og Supplier Relationship Management opnår gennemsnit på godt 3,3 og indikerer i nogen grad, at det kan styrke samarbejdet. Når

5. TEKNOLOGIER OG DATA TIL AT STYRKE SAMARBEJDET

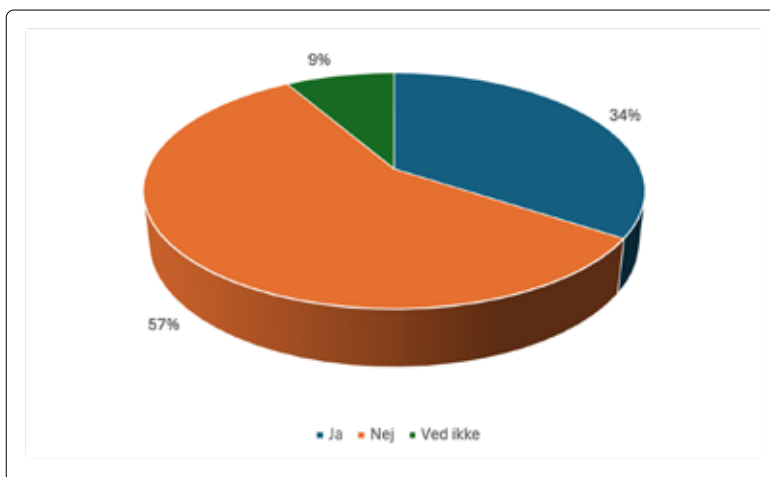
Et samarbejde mellem marketing/salg og SCM kan styrkes gennem brug af nye og opdaterede teknologier. Gennem en fælles anvendelse af teknologier vil der kunne opnås en række forretningsmæssige fordele såsom styrket gennemsigtighed og deling af data, der kan mindske silodannelse. Der kan også opnås bedre præcision i beslutninger via bedre forecasts, øget produktivitet gennem automation af arbejdsgange samt øget fleksibilitet og reaktionsevne. Som det fremgår af figur 9, opnår ERP-systemer et gennemsnit på 4,06 i vurderingen af dets anvendelighed til at styrke samarbejdet mellem marketing/salg og SCM. ERP gør det muligt at samle realtidsdata om f.eks. ordrer, lagerbeholdning, produktion og leverancer i ét system. Marketing/salg kan få indsigt i lagerstatus, så kunder kan få troværdige oplysninger om leveringsevnen. Ligeledes kan SCM via indsigt i marketingkampagner forudsige salgsændringer og foretage rettidige handlinger. BI-værktøjer opfattes også som vigtige med et gennemsnit på 3,92. I BI-værktøjer kan der visualiseres KPI'er som f.eks. forecastpræcision, salgsp-



Figur 5. Samarbejdsområder mellem marketing/salg og SCM

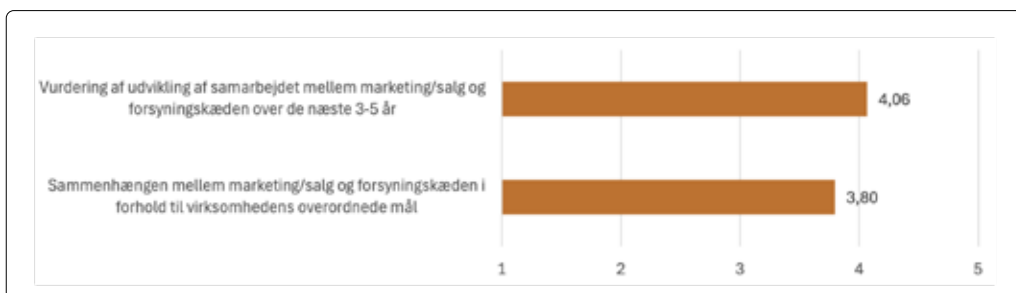


Figur 6. Udfordringer i samarbejdet mellem marketing/salg og SCM

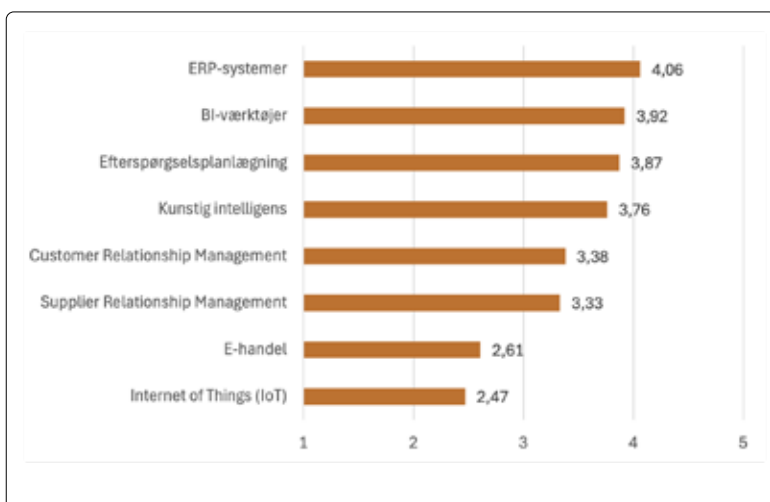


Figur 7. Er der fælles KPI'er mellem marketing/salg og SCM?

de ikke opnår større gennemsnit, kan det skyldes, at sådanne applikationer anses som applikationer for hver af de to områder, hvor man ikke har adgang til systemerne på tværs af marketing/salg og SCM. E-handel og IoT opnår lave gennemsnit på henholdsvis 2,61 og 2,47 og ses dermed ikke som integrerende teknologier men mere funktions-specifikke. Forudsætning for en effektiv implementering af datateknologi i SCM og marketing/salgssamarbejde er en fælles forståelse af teknologiernes muligheder og afgrænsninger. Desuden skal begge områder udvikle og implementere menneskelig knowhow til at fortolke eksisterende datakilder, identificere datamuligheder og afsløre fælles implikationer ud af dataanalyser.



Figur 8. Samarbejdets udvikling sammenhæng til overordnede mål



Figur 9. Vurdering af teknologier til at styrke samarbejdet

6. KONKLUSION

Denne artikel har behandlet resultaterne af en panelundersøgelse med fokus på samspillet mellem marketing/salg og SCM. Undersøgelsen viser, at respondenterne vurderer, at der ofte sker samarbejde mellem marketing/salg og SCM i deres respektive virksomheder. Samarbejdet faciliteres primært af begge parter efterfulgt af CEO, SCM og marketing/salg. Respondenterne ser i høj grad, at SCM er vigtig for marketing/salg og at marketing/salg er vigtig for SCM. De tre områder, der opnår flest svar på samarbejdsområder er produktlanceringer, efterspørgselsprognoser og logistik og distribution. Resultaterne giver ikke indtryk af, at der er de store udfordringer i samarbejdet mellem marketing/salg og SCM med gennemsnitsværdier fra 2,92 ned til 2,22 på de listede udfordringer. Godt en tredjedel svarer, at der er fælles KPI'er mellem marketing/salg og SCM, mens 57% svarer, der ikke er. Respondenterne er af den opfattelse, at samarbejdet mellem marketing/salg og SCM er vigtigt, og at deres samspil er vigtigt for opfyldelse af virksomhedernes målsætninger. Det er specielt teknologier som ERP-systemer, BI-værktøjer, efterspørgselsplanlægning og kunstig intelligens, der vurderes at kunne styrke samarbejdet mellem marketing/salg og SCM. Det er håbet, at denne artikel inspirerer til refleksion over egen praksis og fremmer diskussioner om, hvorvidt ens indsats er tilstrækkelig til at imødekomme fremtidens udfordringer. Vi opfordrer også andre organisatoriske afdelinger ud over SCM og marketing/salg til at lære af dette etablerede samarbejde. Især marketing og menneskelige ressourcer mangler ofte et strategisk samarbejde inden for organisationer for at etablere et bæredygtigt og egenkapitalforbedrende employer brand. Også IT og kundeservice mangler meget ofte den detaljerede analyse af eksisterende kundedata gennem intern IT-knowhow. På den måde kan værdifuld kundeinformation gå tabt i organisatoriske strukturer på tværs af afdelinger.

