

Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

Syddansk Universitet

27. marts 2019

Jan Stentoft, Per Vagn Freytag og Ole Stegmann Mikkelsen



Agenda

- 12:00-13:00** Let frokost & registrering ✓
- 13:00-13:15** **Velkomst v/professor Jan Stentoft og projektleder Morten Mommsen, Industriens Fond**
- 13:15-14:00** Implementering af S&OP hos Bramming Plast-Industri A/S v/ COO Hans Vejs-Petersen, Bramming Plast-Industri A/S
- 14:00-14:45** Observationer af adfærd under implementering af S&OP v/ chefkonsulent Lars Sørensen, Mercuri Urval
- 14:45-15:15** Netværkspause
- 15:15-16:00** Mac Baren Tobacco Company A/S: S&OP handler om ledelse v/ CEO Jarl Freiesleben, Mac Baren Tobacco Company A/S
- 16:00-16:45** Key-findings i det samlede S&OP projekt v/professor Jan Stentoft, professor Per Vagn Freytag & lektor Ole Stegmann Mikkelsen
- 16:45-17:00** Opsummering og afslutning v/professor Jan Stentoft

INDUSTRIENS

FOND FREMMER DANSK
KONKURRENCEEVNE

The Danish Industry Foundation

Silokultur

- Silokulturer refererer til funktioner, der sub-optimerer på bekostning af bedre helhedsløsninger.
- Sådanne tværfunktionelle udfordringer kan hindrer virksomheder i at opnå *supply chain excellence*, hvor balancering af udbud og efterspørgsel er en af de største udfordringer.
- Silomentalitet kan også være et resultat af mangel på **supply chain orientering**, der fokuserer på virksomhedens anerkendelse af de systemiske og strategiske implikationer af aktiviteter og processer, der er involveret med de forskellige flows, der er i supply chain (materiale-, informations- og finansielle flows).
- Silomentalitet fører både til latente og aktuelle konflikter mellem de forskellige funktionsområder.

Sales & Operations Planning

- Sales & Operations Planning (S&OP) er en proces, der integrerer forskellige forretningsplaner til en samlet plan, der søger at balancere udbud og efterspørgsel af varer og serviceydelser
- Der bygges bro mellem strategiske og driftsplaner
- S&OP opererer på den taktiske planlægningshorisont (typisk mellem 3 til 24 måneder)
- S&OP er en tværfunktionel forretningsproces
- S&OP litteratur er en blanding af grå og akademisk litteratur

Kort om det samlede projekt

- S&OP implementering med et særligt fokus på små og mellemstore virksomheder (SMV)
- Fokus på adfærdsmæssige aspekter i processen (90% mennesker og 10% teknik)
- S&OP som et middel til at bekæmpe silokultur
- 10 virksomheder er fulgt fra “indsalg” i topledelsen til konkret idriftsættelse

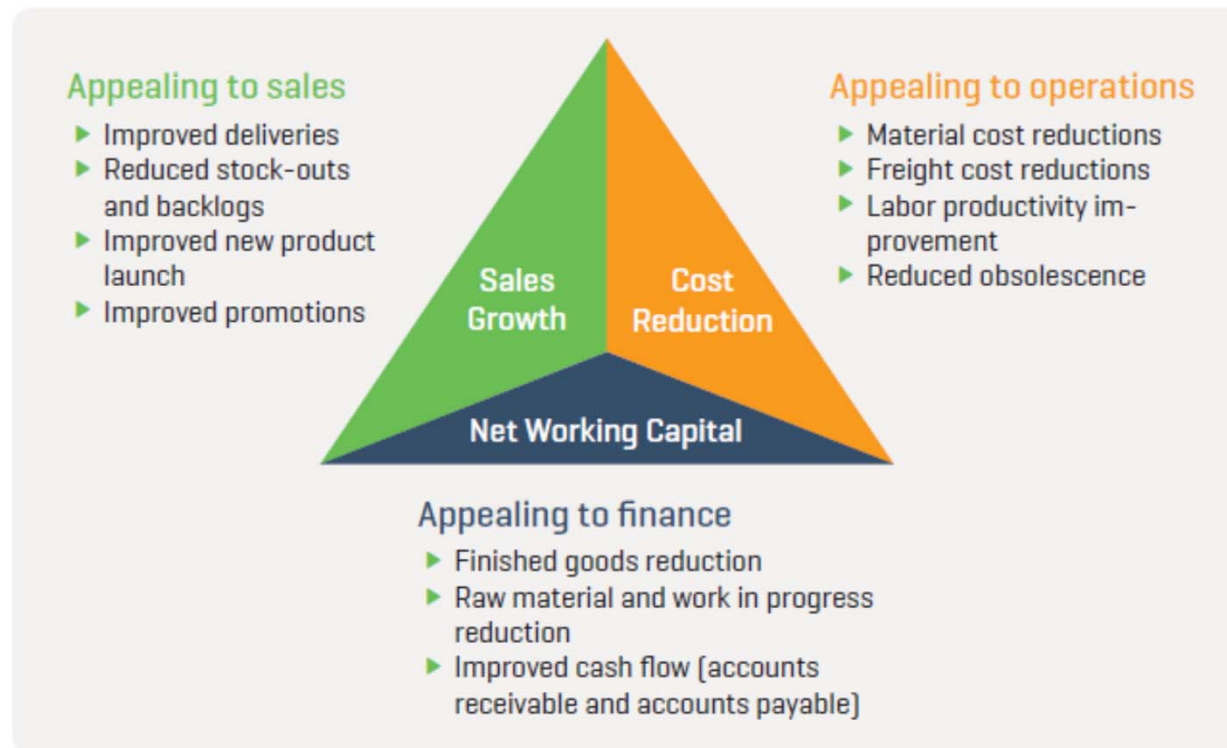
”Men selvom der er nogen fokus på organisations- og ledelsesmæssige problemstillinger i relation til S&OP, er det overraskende, hvor lidt S&OP teammedlemmers personligheder har været genstand for analyse.

Guidende undersøgelsesspørgsmål

- I hvilket omfang anvender danske virksomheder S&OP?
- Hvad er best practices inden for S&OP i en dansk kontekst?
- Er S&OP også relevant for SMV'er?
- Hvilke fordele kan der opnås ved at implementere S&OP?
- Hvorledes påvirker S&OP virksomheders performance?
- Hvordan kan man gribe et S&OP projekt an?
- Hvilke ledelsesmæssige udfordringer opleves der ved at implementere S&OP?
- Hvorledes spiller forskellige personlighedstyper ind på udvikling, implementering og drift af S&OP?

”I en tidsalder, hvor der er vækst i nye digitale teknologier, er det specielt vigtigt at sætte fokus på processer og adfærd gennem menneskelig interaktion.

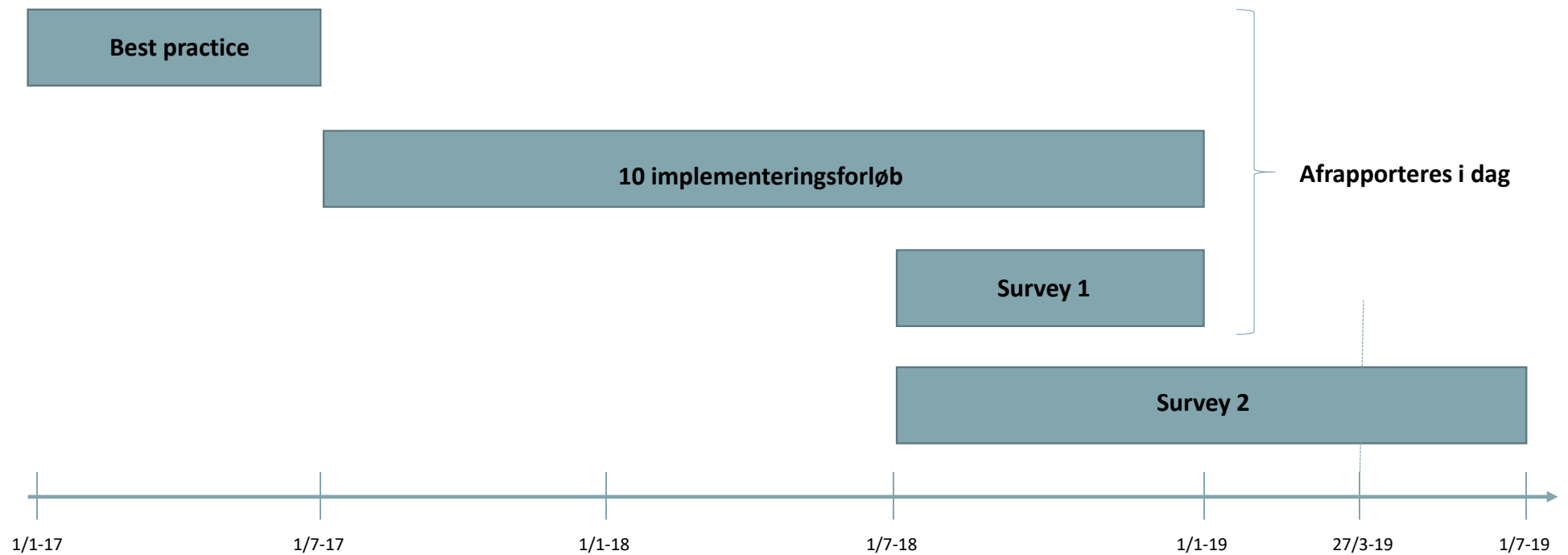
Nogle fordele ved S&OP



Disposition

- Projektstruktur
 - Best practice
 - 10 implementeringsforløb
 - Spørgeskemaundersøgelser
- 5 projektfaser og 25 værktøjer
 - Erkendelse
 - Analyse og diagnose
 - Definerings af S&OP proces
 - Pilot
 - Drift
- Resultater

Projektforløb



Best practice

- TOMS Gruppen
- Lantmännen Unibake
- Arla Foods
- Pandora
- JBS

- Cases
- Videoer

Læringspunkter fra *best practice*

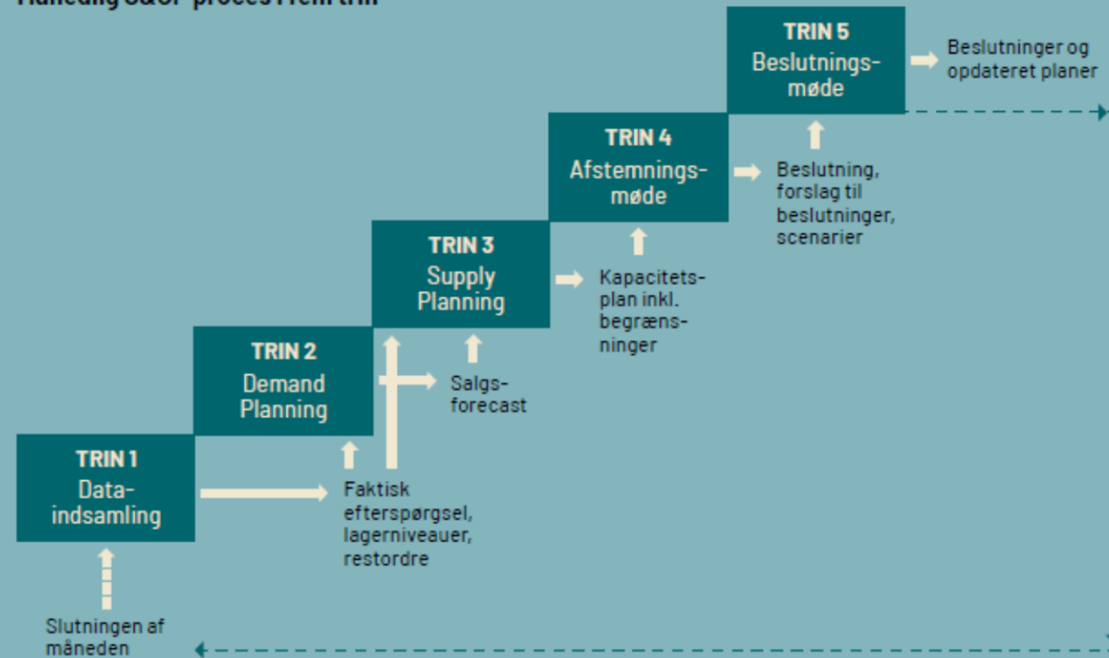
- Topledelsens opbakning er altafgørende.
- Skab en klar vision for og forståelse af S&OP på tværs af organisationen (fælles mindset).
- Der bør udarbejdes fælles KPI'er for S&OP procesdeltagerne.
- Vær omhyggelig med at vælge den for virksomheden rette tidshorisont for S&OP processen.
- Gennemfør løbende interressentanalyser.
- Tildel dedikerede ressourcer til S&OP processen.
- Husk, det handler om mennesker og ikke systemer.
- Der er ikke to S&OP implementeringer, der er ens.
- Det er en læringsrejse; det bliver ikke perfekt de første gange.
- Man melder ikke afbud til S&OP møder.

10 implementeringsforløb

- Mac Baren Tobacco Company (SMV)
- Bramming Plast-Industri
- SPORT 24 BUSINESS (SMV)
- A/S Bryggeriet Vestfyen (SMV)
- SGM Light (SMV)
- Nissens Automotive
- VIKING Life-Saving Equipment
- Qubiqa (SMV)
- Jyden Bur (SMV)
- Dinex

S&OP 5 trins model

Figur 2.1:
Månedlig S&OP proces i fem trin



Kilde: Baseret efter Wallace & Stahl (2008, s. 54)

Faseopdelt S&OP projektforsløb

”*Fejlslagne implementeringer sker typisk på grund af manglende topledelsesforankring, for meget fokus på drift på bekostning af udvikling samt uklare mål.*”



Erkendelse

- Den første fase handler om at få skabt den helt afgørende topledelsessupport for implementering af S&OP.
- Fejlslagne implementeringer sker typisk på grund af manglende topledelsesforankring, for meget fokus på drift på bekostning af udvikling samt uklare mål.
- Denne første fase er således anlagt på, at virksomhedens topledelse skal have mulighed for at blive tilstrækkeligt "klædt på" til at forstå S&OP og til eventuelt at kunne sige nej til projektet.
- Fasen har således til formål at give klart svar på, hvad S&OP er, og hvorfor det er relevant for virksomheden.

VÆRKTØJER

1. Hvorfor S&OP?
2. Ressourceparathed
3. Organisatorisk parathed
4. Interessentanalyse

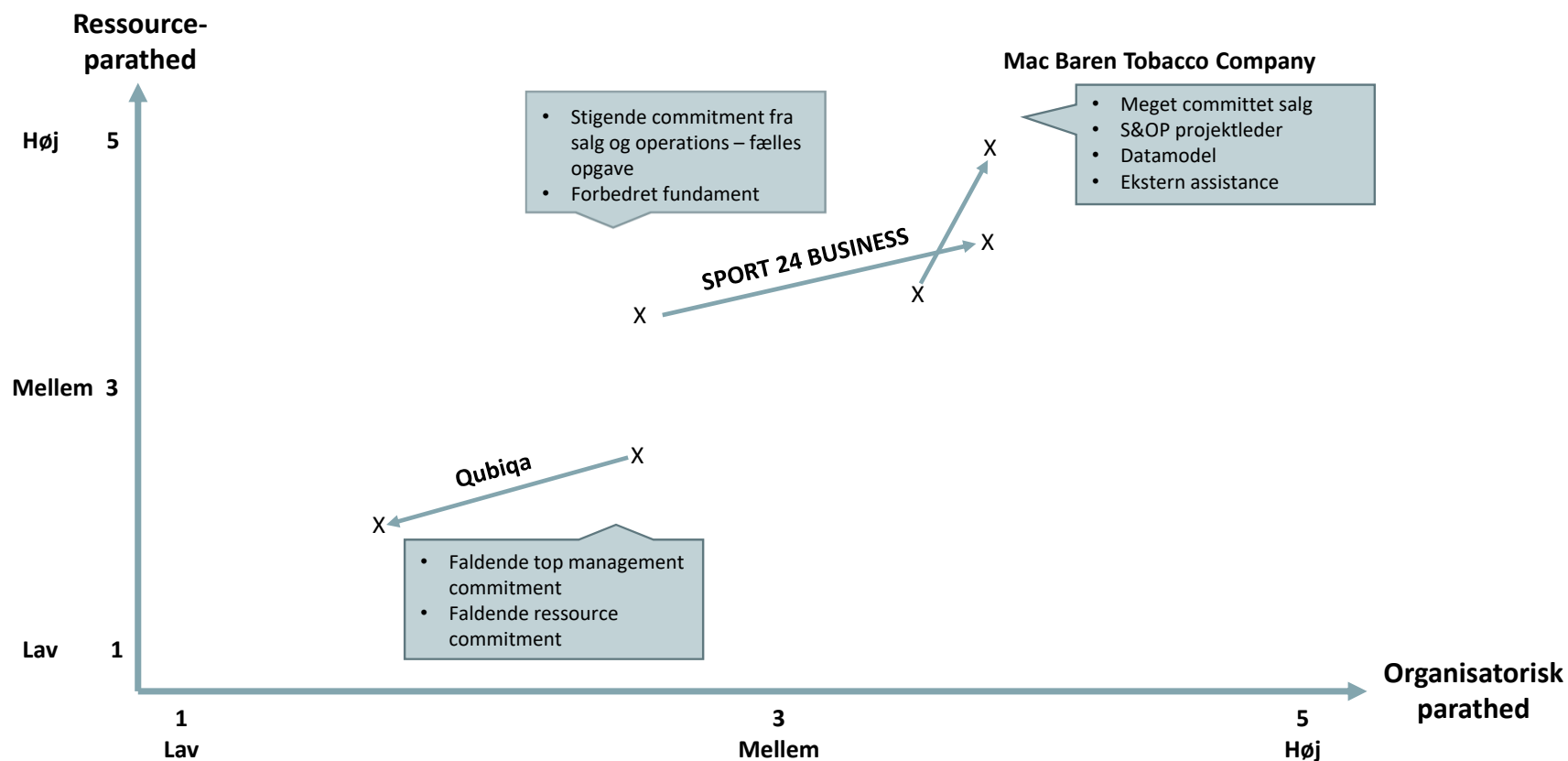
Organisatorisk parathed

Marker med et X, hvor 1 er lav grad og 5 er høj grad	1	2	3	4	5
1. Topledelsen er committet til S&OP.					
2. Organisationen er generelt forandringsparat.					
3. Salg er positive og comittet til S&OP.					
4. Operations er positive og committet til S&OP.					
5. Økonomi er positive og comittet til S&OP.					
Samlet score:					

Ressourceparathed

Marker med et X, hvor 1 er lav grad, og 5 er høj grad	1	2	3	4	5
1. Der er de nødvendige organisatoriske ressourcer tilgængelige til S&OP (M).					
2. Der er en villighed til at inddrage eksterne konsulenter, hvis det er nødvendigt for at sikre fremdrift og kvalitet (M).					
3. Der er økonomiske midler til at gennemføre projektet (Ø).					
4. Der er etableret det rette fundament for et S&OP projekt (procesforståelse af ordreflow, stamdata, produkt- og styklistestruktur mv.) (S&D).					
5. Systemer (manuelle som elektroniske) er tilgængelige til at støtte op om processen (S&D).					
Samlet score:					

S&OP parathed: Eksempler



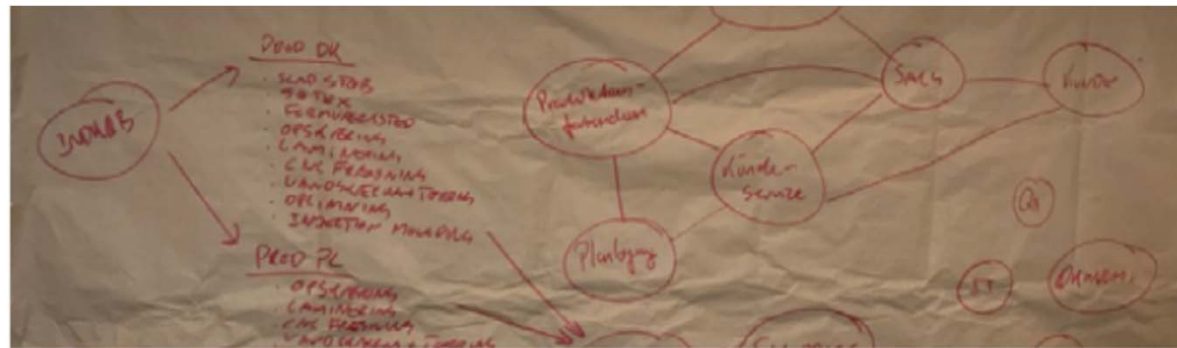
Analyse og diagnose

- Den anden projektfase handler om at skabe et fælles overblik over, hvorledes salgs- og supply chain planer gennemføres i dag.
- Overblik over procesflowet fra salgsordre, igangsættelse af indkøbs- og produktionsordre, produktion af varer og derefter levering til kunderne.
- Hvad er det for konkrete målsætninger, projektet skal indfri? Her kan man anlægge både et *out-side in* (hvad ønsker kunderne?) og et *in-side out* perspektiv (hvilke krav kommer indefra?)

VÆRKTØJER

5. Brown paper metoden
6. Nuværende performance
7. S&OP modenhed
8. System- og rapportkortlægning
9. S&OP fundament
10. Ledelsesparadigmer
11. Kompetenceafdækning
12. Personprofilanalyser

Brown paper sessions



S&OP modenhed

1. Process effectiveness

- Fokuserer på de aktiviteter, som S&OP skal indeholde - *'doing the right things'*.
- Typisk i forskellige stader (fra 4 til 6)

2. Process efficiency

- Refererer til aspekter omkring, hvordan planer integreres og alignes mest optimalt - *'doing things right'*.
- Man kan have forskellige modenhedsniveauer på de forskellige dimensioner

3. Mennesker og organisation

- Fokuserer på empowering det tværfunktionelle S&OP team; opnåelse af topledelsessupport og ejerskab og ledelse af medarbejders mindset henimod S&OP.

4. Informationsteknologi

- Fokuserer på teknologi, der understøtter S&OP.

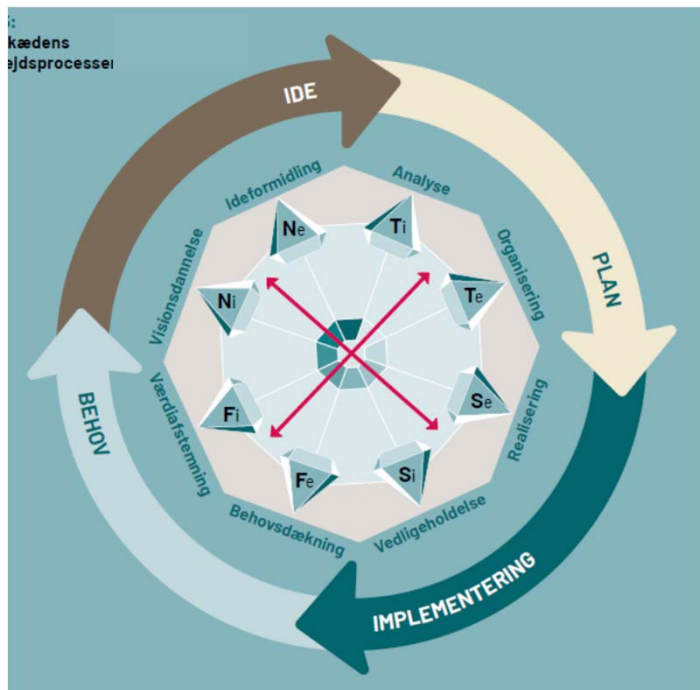
Definering af S&OP proces

- Denne fase har fokus på de 10% (den tekniske del) og de 90% (den menneskelige del). Den tekniske del handler om at få defineret den konkrete S&OP proces jf. 5 trins modellen.
- Man bør undgå at gennemføre en big bang, hvor alle forretningsområder på én gang opstartes. Har man forskellige forretningsområder, kan man med fordel vælge én ud som pilot og starte med denne.
- Hvordan organiseres projektet? Hvem er ansvarlighed for in- og output i hvert af de 5 trin? Hvilke personer deltager i delprocesserne? Hvilke data skal bruges, og hvordan skal det overleveres til næste trin?

VÆRKTØJER

13. Performancekatalog
14. Definering af KPI'er
15. Roller og ansvar
16. Agenda til workshop med fokus på adfærd
17. Lytteniveauer
18. Teamsammensætning
19. Definering af KBI'er
20. Forudsætning for succes

TeamDiamanten®



BEHOV

Behovsafdækning

Værdiafstemning

IDE

Visionsdannelse

Ideformidling

PLAN

Analyse

Organisering

IMPLEMENTERING

Realisering

Vedligeholdelse

Hvad er det kunderne har behov for? Hvad har S&OP teamet behov for?

Efterleves de aftalte KBI'er? Prioriteres S&OP arbejdet?

Arbejder vores S&OP proces med den rigtige horisont? Hvordan kan S&OP processen udvikles yderligere (modenhed)?

Hvordan sikre vi at alle i S&OP teamet kan se de samme udviklingspunkter for S&OP processen? Hvordan for vi løbende samlet op på udviklingsbehov i S&OP processen?

Hvad betyder udvikling i kundeordre/salgsforecast? Hvordan kan vi justere på kapaciteten?

Hvem skal løse hvilke opgaver? Skal eksterne ressourcer hjælpe til?

Planer omsættes til handlinger; Hvilke deadlines skal overholdes? Hvordan kører processen? Hvordan kan processen forbedres?

Key Behavioral Indicators

Eksempler:

- Der kommunikeres i en ordentlig tone.
- Man møder op til indkaldte møder.
- Man er forberedt til møderne.
- Man er åndeligt til stede under møderne.
- Man arbejder ud fra det aftalte i S&OP processen (ingen beslutninger uden for processen).
- Man spiller hinanden gode (konstruktiv feedback til kolleger i processen).
- Uønsket adfærd påtales.
- Man lytter til kolleger og afbryder ikke.



KBI'er kan defineres både i relationen mellem en under- og overordnet og mellem kolleger uden referenceforhold for at stimulere, at der er sammenhæng mellem, hvad man siger, og hvad man gør.

Eksempler på KBI'er



KBI'ER

VI VIL VÆRE COMMITED

- Vi vil, som enhed og som virksomhed, blive bedret!
- Vi vil forbedre vores forretning og det tværfaglige samarbejde, så vores strategi og daglige KPI'er kan nås, og for at vi, som enhed, kan lykkes med dette, så committer vi os til SGOP projektet fuldt ud!

KBI: Vi alle deltager altid til vores SGOP møder, og har overholdt diverse opgaver og deadlines til mødets start.
(Løst fravær kan kun gives af PM).

VI VIL HAVE EN POSITIV INDSTILLING

- Vi vil have en positiv indstilling til de forandringer, som kan gavne vores forretning
- Vi vil være positive over for de redskaber, vi lærer gennem vores SGOP proces.

KBI: Vi åbner hvert SGOP møde med en hændelse, hvor SGOP processen bidrager positivt til vores arbejde.

VI VIL STÅ SAMMEN

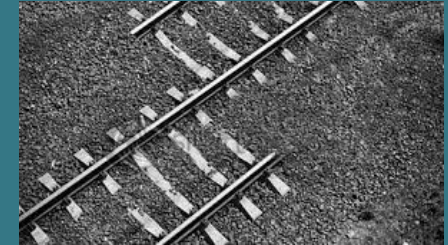
- Vi vil være fælles om SGOP projektet og vi vil stå sammen udadtil som en urokkelig enhed.
- Vi vil forstå de beslutninger, som vi træffer for at vores forretning kan vokse, og vigtigst: så vil vi stå sammen om de beslutninger!

KBI: Til mødets afslutning, giver vi alle, en thumbs up for at vise, at en beslutning er forstået og at vi nu står sammen om den.

MØDEREGLER

- Vi kommer til den aftalte tid.
- Vi møder forberedt op.
- Vi er aktivt deltagende.
- Vi lytter, når en kollega taler.
- Vi gør det klart, hvis der er noget vi ikke forstår.
- Vi er konstruktive, når vi taler.
- Vi bruger ikke mobiltelefoner.
(Produktion og teknik er undtaget).

Pilot



- Den nye S&OP pilotimplementeres (f.eks. over 3 måneder).
- Man rammer næppe det rigtige detaljeringsniveau i første forsøg.
- Det handler om *learning by doing*.
- I denne fase vil man skulle justere ind på de ting, der er arbejdet med i den forrige fase, fordi virkeligheden nu melder sig.
- Man kan f.eks. mangle data. Noget er for specifikt, og noget er for generelt.
- Man skal måske også justere på KBI'erne og tilegne sig nye måder at gennemføre møder på.

VÆRKTØJER

21. Evaluering af KBI'er
22. Kommunikationsplan
23. Mødeagenda til S&OP møde
24. Temperaturmåling på forandringen

Temperaturmålinger

Formål

- At overvåge om Sales & Operations Planning (S&OP) proces deltagere holder gejsten for dermed at kunne skride rettidigt ind, hvis der ikke er den nødvendige opbakning og fremdrift.

Deltager

- S&OP procesejer/Manager.

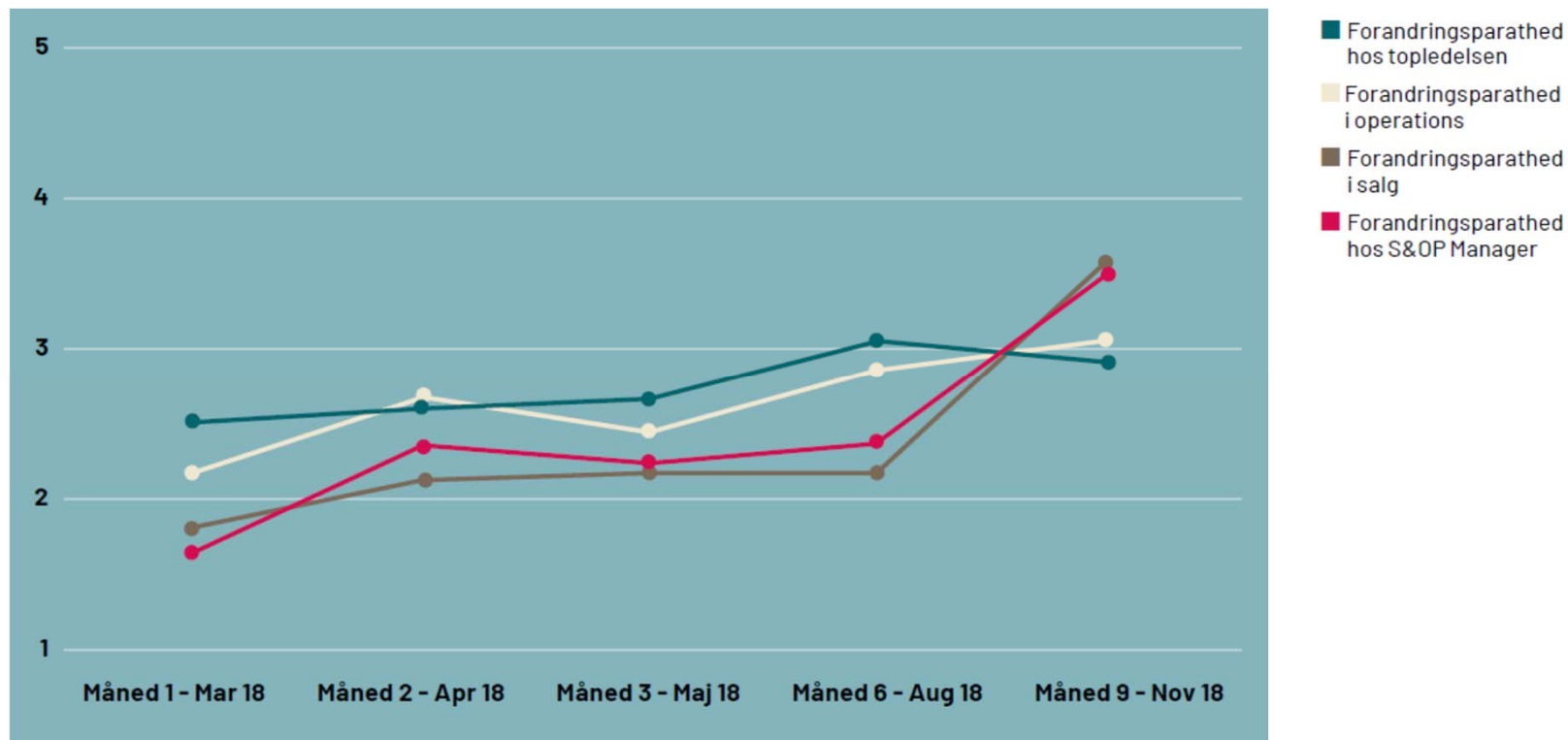
Anvendelsestidspunkt

- I pilot- og driftsfasen.

Områder

- Målsætninger
- Adfærd
- Implementering
- Forandringsparathed
- KBI'er

Udvikling i forandringsparathed



Mac Baren Tobacco Company

Om implementering

*“Implementation and issues such as change management and the behavioral aspects of implementing Executive S&OP – **this is where the rubber meets the road**; if you can’t get the stuff to work, it doesn’t matter how potentially powerful it is.”* Wallace & Stahl (2008)

Drift



- Når projektet overgår til drift, er det vigtigt, at man omtaler S&OP som en proces og ikke fortsat som et projekt. S&OP er nu blevet en del af den daglige måde at arbejde på.
- Det er også vigtigt at huske på, at S&OP processen løbende optimeres. Forretningsverdenen er dynamisk, hvorfor processen også løbende bør justeres, så den tager højde for ændringer i kunde- og produktsammensætning. Man bør således tænke i *Continuous Improvement*.
- Yderligere bør man i et stykke tid inde i driftsfasen, f.eks. efter et halvt år, foretage en effektmåling af såvel KPI'erne som KBI'erne.

VÆRKTØJ

25. Effektmåling af KPI/KBI

Resultater: S&OP processen (1 af 2)

- Topledelsens commitment er altafgørende.
- Det er afgørende vigtigt, at få salg med ombord tidligt i projektet (synliggørelse af *what's in it for me*).
- Det kræver engagement fra medarbejderne – hvis man ikke tager opgaven og udfordringerne til sig og vil lytte og forstå hinandens udfordringer, kan det være svært at nå i mål.
- S&OP er et virksomhedsprojekt – ikke et logistik-/SCM eller et salgsprojekt.
- Grundig forberedelse er afgørende vigtigt.
- Det er vigtigt med grundig træning og uddannelse i S&OP samt kommunikation om S&OP til interne og eksterne interessenter.

Resultater: S&OP processen (2 af 2)

- De 10% teknik skal på plads, før du kan fokusere på de 90% mennesker.
- S&OP ansvarlig gør en forskel (dedikeret ressource).
- Man er sårbar, når nøgleressourcer i S&OP processen stopper.
- Ekstern konsulentassistance gør en forskel.
- S&OP giver et fællessprog, der bidrager til at nedbryde siloer.
- S&OP sætter fokus på faktabaserede beslutninger og bidrager til forbedret beslutningskompetence.
- Vedholdenhed er helt afgørende; det er en lang proces, man kun lige er startet på.

Resultater: SMV vinklen

- SMV'er er driftsdominerede, der sætter forretningsorienterede udviklingsaktiviteter under pres i en travl hverdag. Udvikling kan med fordel ske ved at allokere hele dage, hvor man ikke har fokus på drift.
- Ved sammenligning med de store deltagende virksomheder er beslutningsprocesserne i SMV'erne i relation til S&OP hurtigere og mere gennemsigtige, ligesom det heller ikke er indtrykket, at man er tynget af så meget intern politik.
- Ressourcesiden er en udfordring for SMV'erne. Man kan med fordel tænke i at købe ekstern konsulentassistance for at sætte fokus på tempo og kvalitet i den nye S&OP proces.
- Det er vigtigt med en ansvarlig medarbejder (en ildsjæl) for S&OP processen.
- Ledelsen bør ikke kun committe sig, men også involvere sig for at sikre fremdrift. Dette er reelt et dilemma, hvor ledelsen på den ene side er dybt involveret for at sikre opbakning og fremdrift og på den anden side skal give plads til medarbejderne, så de kan bemyndiges til at træffe beslutninger i den nye S&OP proces og ikke hele tiden skal spørge opad.

Resultater: Adfærdsdelen

- Medarbejder i forskellige funktioner har meget forskellige opfattelser af virkeligheden og dermed af, hvad der vigtigt.
- Åbenhed over for andre tilgange/forståelser af virkeligheden er central – man skal huske at spille hinanden gode.
- Evnen til at lytte er afgørende for, at S&OP processen får den ønskede effekt.
- KBI'er gør en forskel/skaber et grundlag for en vellykket proces, men de kan være udfordrende at få etableret.
- MBTI, sprog og KBI'er skal løbende vedligeholdes for at sikre langtidsholdbarhed, så det ikke fremstår som et kortsigtet ledelsesstunt.
- Teams er forskellige, og man skal være opmærksom på, hvordan dette kan påvirke processen.
- Alle involverede skal lære det fælles sprog, og når der sker udskiftning i S&OP teamet, skal nye teammedlemmer trænes i det.

5 faser og 25 værktøjer



- Værktøjer må ikke opfattes som værende udtømmende.
- De tjener det formål at inspirere.
- De kan tilpasses.

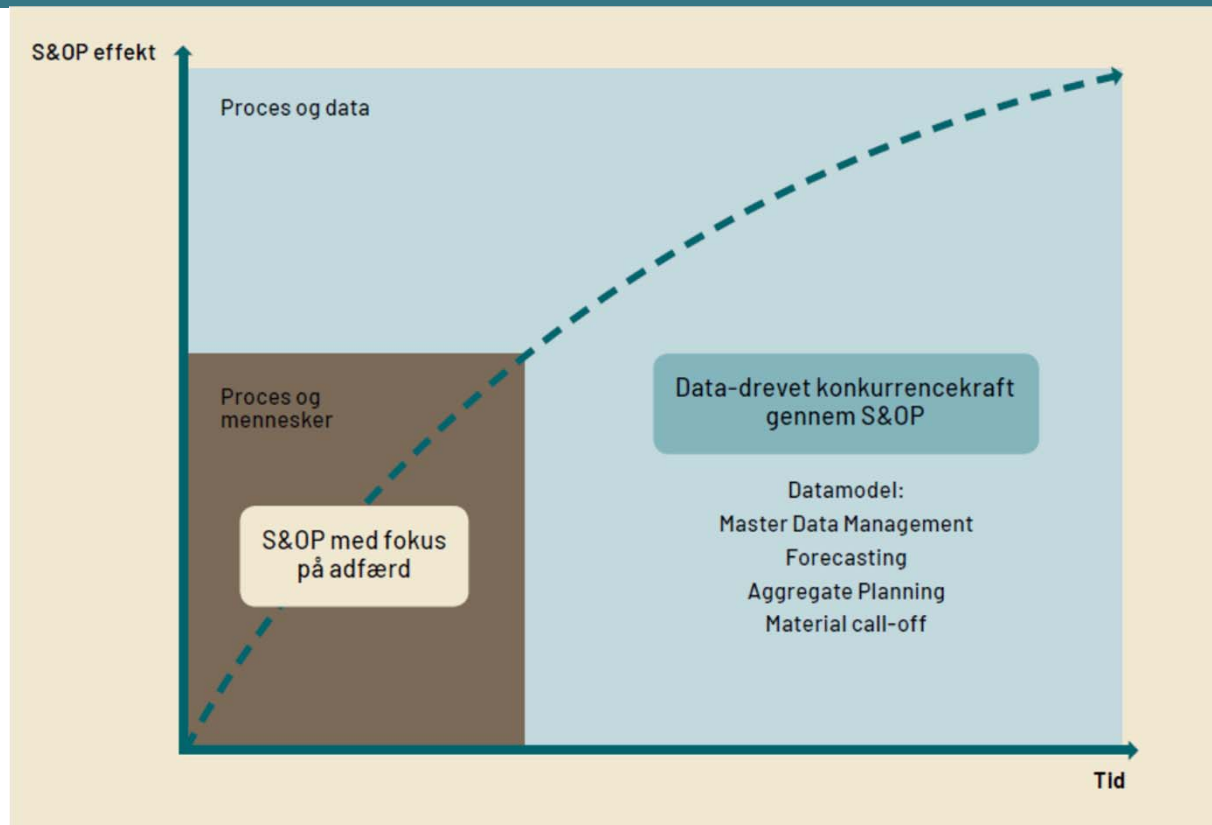
Leverancer

- Rapport
- 8 cases
- 5 faset procesmodel med 25 værktøjer
- Videoer
- Artikler

www.salesandoperationsplanning.dk



Først adfærd, så data



Opsummering

- Fokus været på S&OP som middel til at skabe konkurrencekraft med særlig vægt på SMV og adfærd.
- Følgeforskning var planlagt til 10 virksomheder, hvoraf vi fik fulgt 7 i mål, som nu har S&OP i drift.
- S&OP er en proces som kræver ledelsesopmærksomhed og vedholdenhed.
- Adfærdselementet gennem KBI'er betyder noget, men de skal vedligeholdes.
- Alt materiale er tilgængeligt på:
www.salesandoperationsplanning.dk
- Materialet vil også blive tilgængeligt på engelsk.

Tak til ...

- Industriens Fond
- Dansk Indkøbs- og Logistik Forum
- SCM+Logistik
- Medarbejdere hos:
 - TOMS Gruppen, Pandora, Arla Foods, Lantmännen Unibake og JBS
 - Mac Baren Tobacco Company, Bramming Plast-Industri, SPORT 24 BUSINESS, A/S Bryggeriet Vestfyen, SGM Light, Nissens Automotive, VIKING Life-Saving Equipment, Qubiqa, Jyden Bur og Dinex
- Søren Eckhardt, Lars Sørensen, Lone Bryder og Anne Fredsted – Mercuri Urval
- Einar Scholte IMPLEMENT
- Thomas Brams, Jens Arvad Johansen og Ernst Kildegaard, 4IMPROVE (nu PwC)
- Tina Højrup Kjær og Pernille Holst Christensen, SDU IER
- Lars Frank-Larsen og Rina Busch Høgild, SDU RIO