



Sales and Operations Planning hos Toms Gruppen

Af: Lone Kavín, Ph.D., Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Abstract

Denne case indeholder en kortfattet beskrivelse af Sales & Operations Planning (S&OP) hos Toms Gruppen. Casen må ikke ses som værende udtømmende for alle de tiltag Toms Gruppen har været igennem, men skal snarere ses om en sammenfatning af hovedbudskaberne af den læring Sales & Operations Planning har givet. Casen bygger på interview med Group Supply Chain Director Carl-Johan Vang Christensen, Planning Manager Rie Søderberg Hoffmann, S&OP Planner Terje Midjord, S&OP Planner Peter Zechner og Sales Manager Peter Kayser. Casen er blevet til i forbindelse med projektet "Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning" med økonomisk støtte fra Industriens Fond. Nærmere information kan findes på www.salesandoperationsplanning.dk.

Virksomhedsbeskrivelse

Toms Gruppen fremstiller, markedsfører og sælger konfekturer. Danmark er det største marked, herunder salg til dansk/tyske grænseforretninger.

I Danmark sælges primært mærkevarer, hvor Toms Gruppen er markedsleder på tværs af konfekturer kategorien. I Tyskland består salget hovedsageligt af premium chokolade under mærkerne Hachez og Feodora, mens salget i Sverige primært består af Pick-and-Mix-slik samt mærkevarer som Anthon Berg og Pingvin.

Desuden eksporterer en international forretningsenhed til hovedmarkeder i primært Norge, Nordamerika, Holland, Australien og Fjernøsten og Mellemøsten. I flere af markederne håndteres salg gennem distributører. Den internationale forretningsenhed er også ansvarlig for detailsalg i forbindelse med rejser.



Koncernens produktion foregår på koncernens egne fire fabrikker (to i Danmark), en i Tyskland og en i Polen. Virksomheden i Polen håndterer kun pakkeopgaver. I 2016 havde koncernens en omsætning på 1,7 milliarder danske kroner.

Baggrund for indførelsen af Sales & Operations Planning

Forud for implementeringen af Sales & Operations Planning (S&OP) hos Toms Gruppen, oplevede virksomheden en manglende indsigt fra salg på flaskehalse i produktionen, og tilsvarende en manglende indsigt i Supply Chain på handlens efterspørgsel. Dette medførte en ubalance mellem leveringsevne, produktionseffektivitet og lagerbinding (se figur 1).

Implementering af Sales & Operations Planning

Forud for implementeringen af Sales & Operations Planning (S&OP) hos Toms Gruppen, oplevede virksomheden en manglende indsigt fra salg på flaskehalse i produktionen, og tilsvarende en manglende indsigt i Supply Chain på handlens efterspørgsel. Dette medførte en ubalance mellem leveringsevne, produktionseffektivitet og lagerbinding (se figur 1).

Leveringsevne

Hovedopgaven for Supply Chain i Toms Gruppen er at levere varer i rette tid, mængde og kvalitet. Dette blev sat under pres, når der ikke var forståelse i salg for, hvor produktionen

kan reagere hurtigt, og hvor der var mindre fleksibilitet. Flere produktionsanlæg følger en cyklus, for at udnytte kapaciteten. Kommer en ordre ind med kort horisont, står virksomheden overfor at vælge imellem leveringsevne eller effektivitet i produktionen. En beslutning om at prioritere en levering på den korte bane, kan nemt sætte den fremtidige leveringsevne under pres, såfremt leveringen udgør en flaskehals.

Figur 1: Tre performance mål



Effektivitet

Uhensigtsmæssige omstillinger og mange skift i bemanningen var også et resultat af, at der ikke blev truffet de rigtige beslutninger tidligt nok. Toms Gruppens produktion er meget sæsonbetonet. Ofte er virksomheden nødsaget til at starte produktionen op, før de kender kundernes kampagneplaner. Manglende ensretning mellem Salg og Supply Chain medførte ofte, at Supply Chain var på bagkant, når en sæson begyndte. At træffe de rette beslutninger klogt og i rette tid var en væsentlig forudsætning for at indføre en S&OP proces.

Lagerbinding

Forecast nøjagtighed er et vigtigt parameter, når man gerne vil undgå lagerbinding. At få fokus på virksomhedens forecast var derfor en del af baggrunden for at implementere S&OP hos Toms Gruppen. Virksomheden leverer konfektur med et bredt sortiment til markeder, både lokalt og globalt. Det betyder mange varenumre, som skal håndteres i Produktionen og forecastes på i Salg. Forecast processen i sig selv manglede fokus og ressourcer, hvorfor Toms Gruppen ofte oplevede store lagre, efter fejlslagne kampagner. Det var derfor nødvendigt at sikre en tæt dialog mellem Salg og Planlægning, for til at sikre, at de rigtige beslutninger omkring lagerniveauer blev truffet, inden en kampagne eller en sæson gik i gang.

Toms Gruppen havde tidligere haft tilløb til S&OP lignende processer, men manglede fokus og struktur. Med tiden blev der inviteret flere og flere med, idet det var vigtigt hele tiden at sikre sig, at man havde én med, som kunne svare præcist på, det de andre funktioner spurgte om på mødet. Til sidst var der alt for mange deltagere på møderne. Man indså, at det ikke gav værdi for virksomheden, og valgte at lukke det ned. Derefter fortsatte ”S&OP processen” som en PowerPoint præsentation, der blev sendt ud en gang om måneden – nærmest som en Supply Chain rapportering.

Da Carsten Lyngsø Thomsen tiltrådte som ny CEO i 2014 blev der hurtigt fokuseret på udviklingen og implementering af en mere robust S&OP struktur, idet han fra tidligere virke havde positive erfaringer med en struktureret S&OP proces. Den nye direktør ”gik ret hurtigt ind og satte barren”. Den eksisterende S&OP proces er implementeret via

flere ny ansættelser af funktionsledere med S&OP erfaringer fra andre virksomheder. Deres erfaringer har været medvirkende til en mere glidende overgang, hvor man begyndte at tale sammen på tværs af afdelingerne for at sikre, at tingene gik bedst muligt.

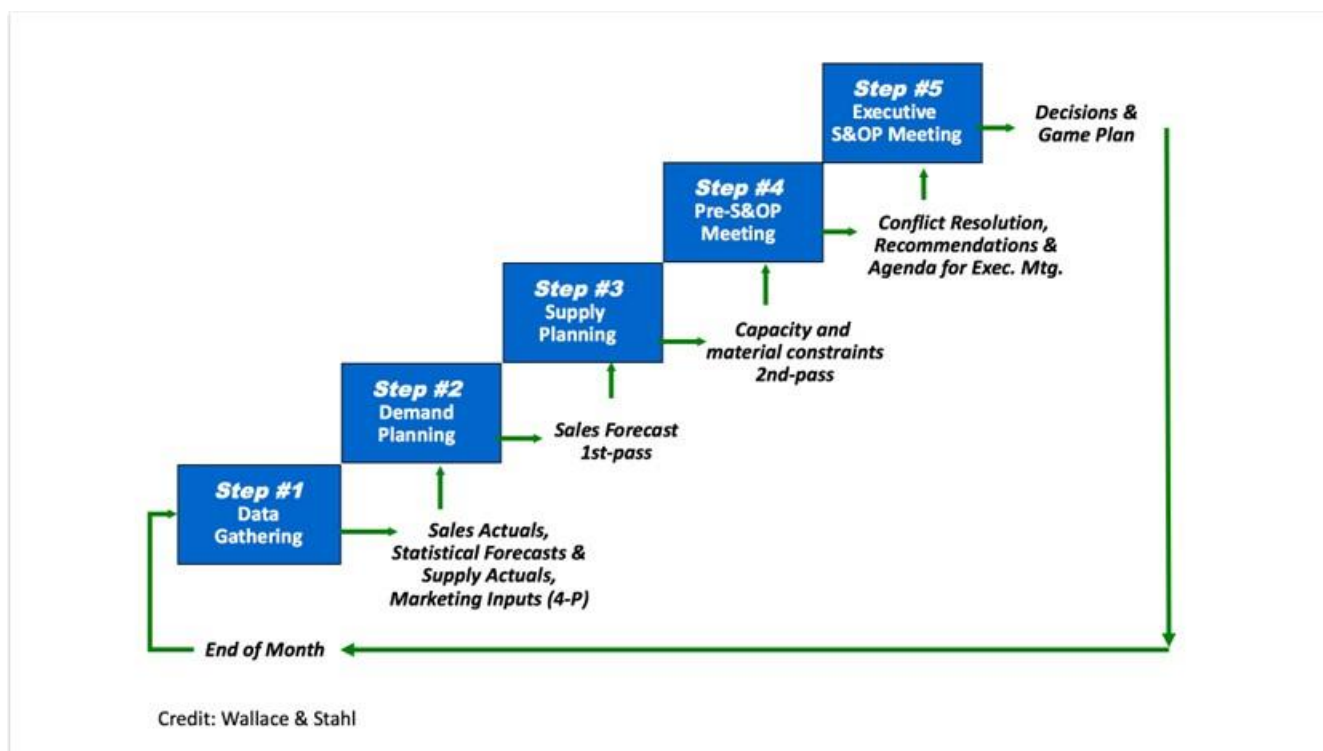
Med udgangspunkt i beslutningen om at starte en ny S&OP proces op, gik den planlægningsansvarlige i Supply Chain i gang med at undersøge, hvilke S&OP modeller, der fandtes, og hvordan Toms Gruppen kunne strukturere deres implementering af S&OP. Beslutningen faldt på en model bestående af fem faste faser, som illustreret i Figur 2. På baggrund af litteratur omkring S&OP, fik afdelingen lavet en struktur over, hvad deres S&OP proces skulle indeholde og hvilken mødestruktur, der skulle være.

Toms Gruppen fik udviklet en proces, hvor hver af de to forretningsenheder (Danmark/Den internationale). I uge 1 samles data ind i forhold til salget i den forgangne måned, statistiske forecasts, faktiske tal for supply (størrelsen af sikkerhedslagre samt antallet af lagerførte enheder) samt markeds input. Uge 2 består af validering af efterspørgsels forecastet i forhold til dets nøjagtighed og volumen, hvor de ansvarlige fra Salg, Supply Chain (Produktion, Planlægning, Indkøb, Teknik, New Product Development (NPD) og Kvalitet) deltager. I den 3. uge sker en validering af forecastet set i forhold til fabrikernes kapacitets- og materialebegrænsninger. I uge 4 afholdes et formøde, hvor eventuelle uenigheder bliver søgt løst, ligesom der bliver udviklet anbefalinger og planlagt en agenda for S&OP mødet med topledelsen i den 5. uge. Endeligt bliver beslutningerne fra formødet gennemgået på det

endelige S&OP-møde med topledelsen. Her bliver beslutningerne enten accepteret eller

modificeret.

Figur 2: S&OP processen hos Toms Gruppen



Før den endelige opstart af processen, blev der kørt et road-show til alle salgsafdelingerne, for at forklare intentionen med S&OP processen, og hvad processen gik ud på. Det første S&OP møde blev afholdt i januar 2015. Hele vejen igennem har procesejerskabet ligget i Supply Chain, som har drevet processen selv.

Cirka ½-1 år efter implementering af S&OP processen var præsentationerne på møderne vokset til op mod 50 slides og det var alt for detaljeret og dræbende for deltagerne. Ligeledes var det svært at få besluttet noget konkret, selvom der blev skrevet ”tusindvis” af actions ned i forbindelse med møderne. På

anbefaling, er der nu et maksimum på 10 slides på møderne, og Toms Gruppen får nu taget flere konkrete og gode beslutninger, samt orienteret internt om, hvad der skal ske fremadrettet i forhold til de udfordringer, de står overfor. I den proces har der været god støtte fra både den danske og den internationale salgsdirektør. Et appendiks med alle detaljerne er dog stadig tilgængeligt.

Succeskriterier og snublepunkter

En vigtig forudsætning for succes er topledelsens opbakning og vilje til at fjerne de sten, der ligger i vejen for de folk, der skal drive processen. Derudover var det vigtigt, at få

alle funktioner til at forstå, hvad intensjonen bag implementeringen er, og hvad S&OP går ud på. I forbindelse med tilrettelæggelsen af processen har Toms Gruppen har haft nytte af at få ekstern, uvildig støtte med erfaring indenfor S&OP implementering til at kigge processen igennem.

Det er ligeledes vigtigt at gøre sig helt klart, hvem der skal deltage i møderne og hvorfor. I Toms Gruppen deltager Supply Chain, som består af funktionscheferne indenfor; indkøb, fabrikkerne, kvalitet, planlægning og NPD. Endvidere CEO og CFO og de salgsansvarlige fra Danmark og International. Desuden er det vigtigt, at mødedeltagerne er velforberedte, således at de er klar til at træffe beslutninger. Et yderligere succeskriterie er, at der holdes fokus og laves opfølgning, således at alle er klar over opgaver, ansvar og tidsrammer.

Hos Toms Gruppen fremhæver man også vigtigheden af, at de KPI'er, der fremlægges i forbindelse med S&OP processen, er fælles. Et fælles sprog er også vigtigt. I Toms Gruppen opereres eksempelvis med såvel tons som kroner for deres afsætning, hvilket gør det vanskeligere at tale sammen på tværs af funktioner. I en situation mente Supply Chain for eksempel, at virksomheden havde tabt 40 tons i et forretningsområde i et kvartal, og derfor måtte være efter budget, mens de salgsansvarlige mente, at de var på budget. Det viste sig, at de havde solgt færre, men til en højere pris.

En positiv sidegevinst ved implementeringen af S&OP hos Toms Gruppen er, at man nu, helt naturligt, får diskuteret generelle udfordringer, der er gældende for hele organisationen, som

eksempelvis ”nu er prisen på mandler steget, hvad gør vi så?” og ”hvad har det af betydning for vores salg, når priserne stiger?”. Det næste udviklingstrin i S&OP processen hos Toms Gruppen er at linke til den finansielle del af forretningen, således at der er sammenhæng mellem det finansielle estimat og forecast.

Hos Toms Gruppen er man gennem implementeringen af processen blevet opmærksom på nogle udfordringer, der gør det svært at opnå en endnu højere grad af præcision i forbindelse med deres forecast, herunder blandt andet:

- Det er en udfordring at virksomhedens kunder ikke er helt integreret i processen. Forecasts kunne blive endnu bedre, hvis kunderne kunne levere flere informationer til Toms Gruppen omkring priser, nuværende lagerniveauer og forventet afsætning i forbindelse med eksempelvis kampagner. Det sker eksempelvis, at kunderne selv sænker prisen, hvilket ofte betyder en væsentlig større efterspørgsel efter det produkt, der køres kampagne på. Andre gange oplyser kunderne, hvad de forventer at afsætte, men får ikke oplyst Toms Gruppen om, at de allerede har halvdelen af den forventede salgsmængde på lager. Toms Gruppen modtager derfor kun ordre på halvdelen af den volumen de regnede med på baggrund af den ufuldstændige information.
- Introduktionen af nye produkter er også noget, man hos Toms Gruppen forsøger at linke til S&OP processen.

Effekt

I forhold til om S&OP har været med til at øge konkurrenceevnen i virksomheden har Toms Gruppen svært ved at sætte et kronebeløb på, men det virksomheden kan konkludere er:

- At rækkeevnen er reduceret, uden at sætte servicegraden over styr. Det er i sig selv et godt resultat
- Lagerbindeingen på halvfabrikata, emballage og færdigvarer er faldet med cirka 15 % hvilket forbedrer virksomhedens cash-flow

- Kassationslisten er reduceret, hvilket har direkte bundlinjeeffekt. Dertil skal sælgerne ikke bruge tid på at af-disponere varer til nedsat pris, og har derfor fokus det rette sted – nemlig på at sælge varer til den rigtige pris.

Derudover har S&OP processen forbedret den interne kommunikation. I stedet for at skyde på hinanden, så prøver man nu at *”finde ud af, hvad det var, der gik galt. Lad os lære af det, så det ikke sker igen.”*