

Sales & Operations Planning hos:

Bramming Plast-Industri A/S

*Af professor Jan Stentoft, professor Per Vagn Freytag
og lektor Ole Stegmann Mikkelsen, Institut for Entreprenørskab
og Relationsledelse, SDU Kolding.¹*

Denne case handler om Bramming Plast-Industri A/S, og den giver en overordnet beskrivelse af den proces, virksomheden har været igennem i forbindelse med deltagelse i projektet "Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning", der er gennemført i perioden 2017-2018 med midler fra Industriens Fond (se www.salesandoperationsplanning.dk).

Baggrunden for virksomhedens deltagelse i S&OP projektet, hvordan projektet er grebet an, hvad der er opnået af resultater, og hvilken læring det har ført med sig, er centrale omdrejningspunkter i casen. Det er vigtigt at bemærke, at projektet har indeholdt langt mere kompleksitet, end det er muligt at gengive i nærværende case. Casen er derfor koncentreret om de centrale trin, overvejelser og læringspunkter, som deltagerne har været igennem.²

¹For en samlet fremstilling af værktøjer henvises der til: Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2019), Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

²Der rettes en stor tak til alle de medarbejdere hos BPI, der har medvirket i projektet og for den positive tilgang i bidragene i gruppeprocesser, individuelle interviews og gennemlæsning og kommentering af skriftligt materiale.



1. Introduction



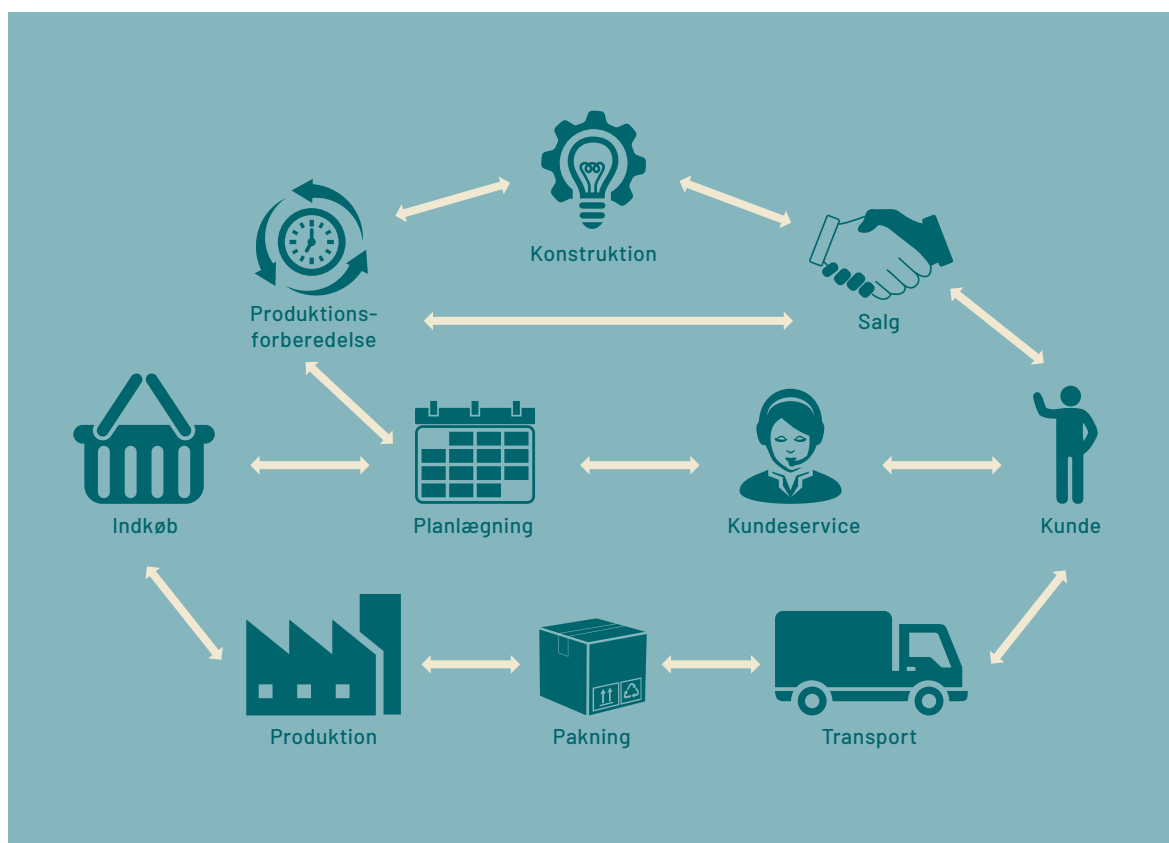
Bramming Plast-Industri A/S (BPI) er en ordreproducerende fremstillingsvirksomhed med hovedsæde i Bramming. Virksomheden udvikler, producerer og sælger løsninger i skumplast til private og offentlige virksomheder. BPI blev grundlagt af John Feldt i 1971. I 2007 kom kapitalfonden Maj Invest Equity med i ejerkredsen, og senest har kapitalfonden Blue Equity II overtaget aktiemajoriteten i virksomheden. BPI har kunder indenfor en bred vifte af industrier indenfor industri og anlæg samt møbler og design.

Virksomheden har foruden produktion i Bramming også produktion i Lipiany i Polen, og servicerer kunder i mere end 20 lande. BPI beskæftiger 450 medarbejdere fordelt med 100 i Danmark og 350 i Polen.

Omsætningen i regnskabsåret 2018 beløb sig til kr. 300 millioner fordelt med en tredjedel til støbte skaller og skum til designermøbler og to tredjedele til tekniske produkter inden for lyddæmpning, vibrationsdæmpning og isolering (se www.bpi.dk). Det overordnede ordreflow i BPI er illustreret i figur 1.

Som det fremgår af figur 1, sker kundehenvendelser både gennem salg og kundeservice. Derefter er der processer mellem disse funktioner og konstruktion, produktionsforberedelse, planlægning og indkøb. Produktion foregår enten i Danmark eller i Polen med aktiviteter som opskæring, laminering, CNC-fræsning, oplimning og syning. Der forefindes flere operationer end de nævnte afhængig af type af produkt, der produceres. Efter produktion pakkes og forsendes produkterne.

Figur 1: Overordnet ordreflow





2. Udgangspunktet

2.1 ERKENDELSE

Forløbet med Sales & Operations Planning (S&OP) hos BPI blev foranlediget af seniorkonsulent Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group, der bistod BPI med assistance omkring strategisk udvikling. Einar Scholtes kendskab til S&OP projektet hos Industriens Fond førte til, at det blev præsenteret for virksomhedens direktion. BPI stod med forretningsmæssige udfordringer i at følge med væksten og det deraf følgende øgede service- og forsyningsbehov fra kunder og samarbejdspartnere. Endvidere var situationen præget af mange hastesager og omprioriteringer, der udfordrede profitabiliteten. Efter at have fået præsenteret S&OP som ledelsesbegreb og planen for det samlede forløb i implementeringen, besluttede direktionen at deltage i projektet og dermed committe sig til at implementere S&OP.

2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

Det overordnede ordreflow fra kundehenvendelse til levering, som ses i figur 1, blev overført til et brown paper, som skulle bruges som det grundlæggende arbejdsredskab for deltagerne i en brown paper workshop (se figur 2). Deltagerne i brown paper workshoppen var: CEO, COO, CFO, chefen for kundeservice, chefen for planlægning, lager og logistik og indkøbschefen. Workshoppen førte til en række konstruktive dialoger om de udfordringer, man stod overfor i procesflowet. Udfordringerne blev nedfældet på røde post-its og placeret de steder, hvor de hørte til i flowet. Ligeledes blev der gennemført en proces omkring de styrker, der er hos BPI. Styrkerne blev udtrykt via udsagn på grønne post-its og ligeledes placeret på brown paperet (se figur 3). Brown paper materialet blev efterfølgende bearbejdet af en forsker fra SDU og indskrevet i en Power-Point-præsentation, som blev gennemgået med deltagerne fra workshoppen.



3. Implementeringsproces

3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

Arbejdet med at definere en S&OP proces hos BPI blev faciliteret af Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group. Der blev holdt et antal workshops, der tog udgangspunkt i de resultater brown paper workshoppen havde leveret. Hos BPI havde man faktisk en S&OP proces kørende allerede, men det blev hurtigt klart, at denne proces mere havde karakter af ugentlige koordinationsmøder med et meget kort og operativt fokus. Styrken ved, at man allerede havde noget kørende, var, at man var vant til at mødes fra de forskellige funktioner for at drøfte udfordringer. Man valgte derfor at fastholde det ugentlige koordinationsmøde som et driftsmøde. Den største udfordring for projektgruppen var i begyndelsen at blive langt mere faktabaseret og få længere horisont på planlægningen.

Processen startede med, at alle deltagere skulle medbringe de data og grafer mv., som de brugte i deres daglige arbejde til at træffe beslutninger ud fra. Al materialet blev hængt op på en væg, og deltagerne blev bedt om at sætte ord på, hvad de så. Afhængig af funktion blev der set noget forskelligt, og ofte blev der lagt fortolkninger ind over de mange kurver og grafer. Det var netop det, at vi som mennesker ofte tolker samme information forskelligt, at øvelsen gik ud på at synliggøre. Øvelsen bidrog således med at sætte fokus på fakta og alene holde sig til fakta – rensset for fortolkninger.



Den største udfordring for os var at blive faktabaseret og få langt lys på i vores planlægning.

Hans Vejs-Petersen, COO, BPI.

”Formålet var meget klart, og der var en stor opbakning fra CEO, CFO og COO. Processejer var hurtig at identificere, hvilket var en meget stor styrke i forhold til at sikre et skarpt fokus på meget konkrete tiltag.

Einar Scholte, Seniorkonsulent, IMPLEMENT Consulting Group.

Det var en meget lærerig proces for deltagerne at se mere objektivt på fakta inden for deres eget funktionsområde. Hvert funktionsområde blev gennemgået over en række mødedage med den eksterne konsulent. Formålet var, at deltagerne hver især skulle skabe en oversigt over, hvad de skulle medbringe til et afsluttende S&OP møde sidst på måneden for at bidrage mest optimalt til mødet.

Der blev udarbejdet en handlingsplan for hvert funktionsområde med de opgaver, der skulle løses mellem de forskellige funktioner i løbet af måneden for at nå frem til en prioritering af de punkter, der skulle have tid og fokus på det afsluttende S&OP møde. Møderækkerne endte ud i en generalprøve for afholdelse af et S&OP beslutningsmøde, hvilket gav anledning til justeringer inden igangsætning af pilotfasen.

Gennemførelsen af pilotfasen gav anledning til yderligere justeringer i processen omkring datagrundlaget. Yderligere blev der implementeret et produktionsplanlægningssystem (ROB EX), der har sat yderligere fokus på, hvor





Det forklarer jo meget godt, hvorfor vi skal arbejde hårdt på at blive bedre til at planlægge med en længere horisont, når hovedparten af deltagerne er handlingsorienterede beslutningstagere, der kører med kort lys.

Hans Vejs-Petersen, COO, BPI.

data skulle forbedres. Som sidegevinst har det nye system identificeret, hvor data har været mangelfulde, at planlægning til et vist niveau reelt har fundet sted baseret på tavs viden.

Et opmærksomhedspunkt for BPI skal være, at den ansvarlige for kundeservice har fået tildelt rollen som S&OP procesejer som en biopgave ved siden af kundeservicearbejdet. Når ansvaret for S&OP processen sker som en biting ved siden af en hovedopgave, løber man en risiko for, at S&OP processen nedprioriteres i spidsbelastningsperioder.

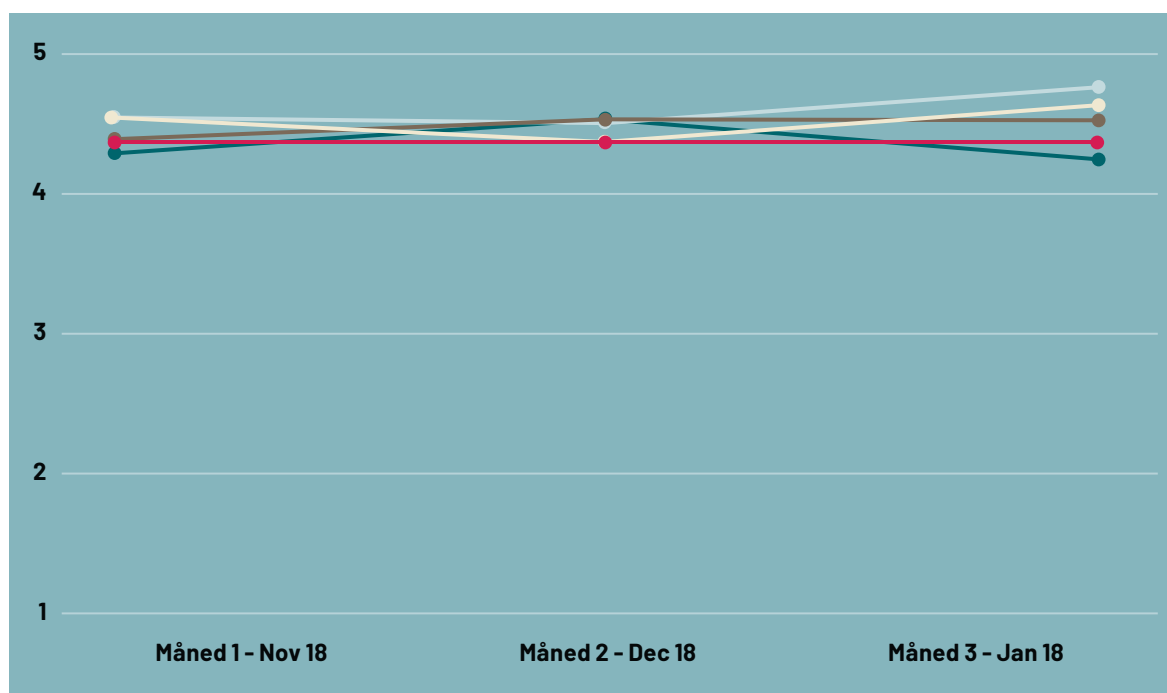
3.1.2 Den adfærdsmæssige del – “soft wiring”

Deltagerne i projektgruppen har alle gennemført en Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) typeanalyse (Brøgger & Bohnsen, 2017a), som ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval kunne tage afsæt i gennem to heldags workshops, som havde fokus på adfærd i den nye S&OP proces. Den første workshop havde fokus på begrebsapparatet i MBTI og deltagernes resultater samt gruppens samlede profil ud fra TeamDiamanten® (Brøgger & Bohnsen, 2017b).

Denne øvelse gjorde det meget synligt, at gruppens samlede profil var domineret af realisatorer og vedligeholdere. Som COO'en udtrykte det: ”Det forklarer jo meget godt, hvorfor vi skal arbejde hårdt på at blive bedre til at planlægge med en længere horisont, når hovedparten af deltagerne er handlingsorienterede beslutningstagere, der kører med kort lys”.



Figur 4: Opfattet relevans af Key Behavioral Indicators



Dertil blev der gennemført øvelser med at give positiv feedback – således man kan bidrage til at spille hinanden bedre. Den anden workshop havde primært fokus på at identificere de Key Behavioral Indicators (KBI'er), der skal have specielt fokus. Det at arbejde med KBI'er er noget nyt indenfor S&OP fagområdet og derfor også for BPI. Man har derfor valgt at starte med at fokusere på områder, hvor man umiddelbart kunne se en værdi i at styrke den nuværende praksis for at skubbe den nye S&OP proces bedst i gang:

1. Kommunikation.
2. Mødeforberedelse.
3. Møde til tiden.

Det er opfattelsen blandt deltagerne i S&OP processen, at arbejdet med KBI'erne virker. KBI'erne smitter også positivt af i organisationen og har nu fået effekt ud over selve S&OP processen. Men det kan stadig blive bedre. Det tager tid at arbejde med adfærd, og der er en særlig opmærksomhed på, at man ikke falder tilbage på automatreaktioner, når hovedparten af deltagerne er handlekraftige personer. Deltagerne i S&OP processen har svaret på et månedligt forandringssurvey, hvor de har skullet tage stilling til en række udsagn om processen. Figur 4 viser udviklingen i svar på udsagn, der har at gøre med deltagerne opfattelse af relevansen af KBI'erne. Som det kan ses af figuren, er der generelt en stor grad af opfattet relevans af KBI'erne med gennemsnitsscorer på over 4,0 på en fem punkts Likertskala gående fra 1 (meget lav relevans) til 5 (meget høj relevans).

- Mødet afholdes som planlagt
- Den nødvendige åbenhed/ærlighed findes mellem mødedeltagerne
- Dialogen foretages konstruktivt på lytteniveau 2
- Debatter og diskussioner er primært baseret på fakta og ikke følelser
- Der er en refleksion af processen, og hvorvidt de omdiskuterede emner virkelig tager fat i kerneudfordringerne (lytteniveau 3)



4. Effekt og læring

4.1 MÅLSÆTNINGER, PROCESKLARHED OG ROLLER SAMT ANSVAR

Figur 5 viser udviklingen i svar på udsagn, der har fokus på S&OP processens målsætninger, procesklarhed og roller samt ansvar. Respondenterne er blevet bedt om at svare på udsagn ud fra en fem punkts Likertskala, der går fra 1 (er blevet meget mindre) til 5 (er blevet større).

Deltagerne i S&OP processen er også blevet bedt om at evaluere deres opfattelse af forandringsparathed hos topledelsen, salg, operations og S&OP processejeren, igen ud fra en fem punkts Likertskala, der går fra 1 (er blevet meget mindre) til 5 (er blevet større).

Figur 6 viser udviklingen i denne opfattelse. Generelt er der en opfattelse af, at alle deltagere fra de fire nævnte områder er forandringsparate med gennemsnitsscorer på over 3,0. Det generelle billede er en stigende forandringsparathed på nær for S&OP processejeren, som har haft en faldende forandringsparathed.

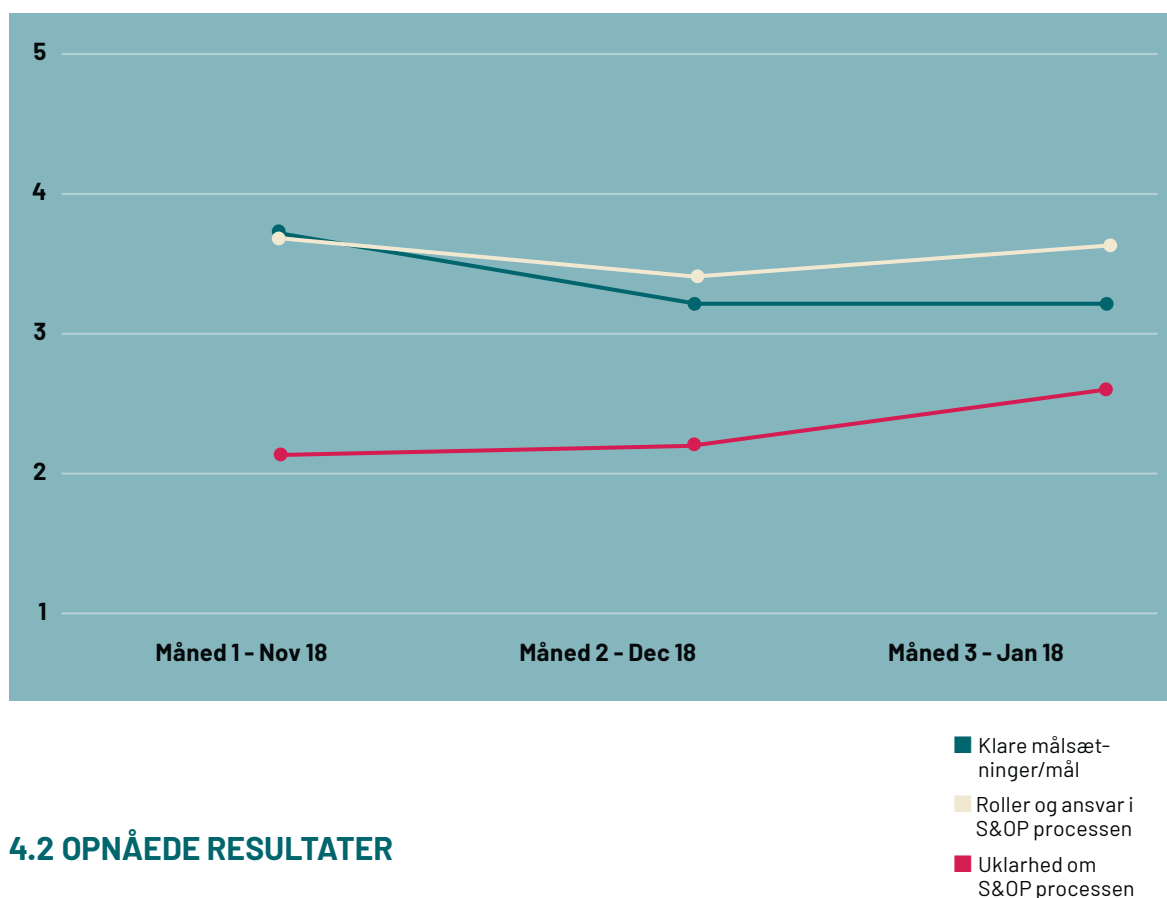
Det kan indikere, at der er behov for, at deltagerne i processen vender disse resultater og foretager en evaluering af forløbet for at styrke de områder, der måtte være behov for. Det at have ekstern hjælp bidrager også positivt til, at der ikke går hverdag i den.”



Det at have ekstern hjælp bidrager positivt til, at der ikke går hverdag i den.

Hans Vejs-Petersen, COO, BPI.

Figur 5: Udvikling i målsætningernes og processens klarhed og opfattelse af roller og ansvar



4.2 OPNÅEDE RESULTATER

I forbindelse med brown paper workshoppen blev det diskuteret, hvordan BPI efterfølgende skulle evaluere på effekten af arbejdet med S&OP. Der var enighed om, at der skulle sættes fokus på følgende Key Performance Indicators (KPI'er):

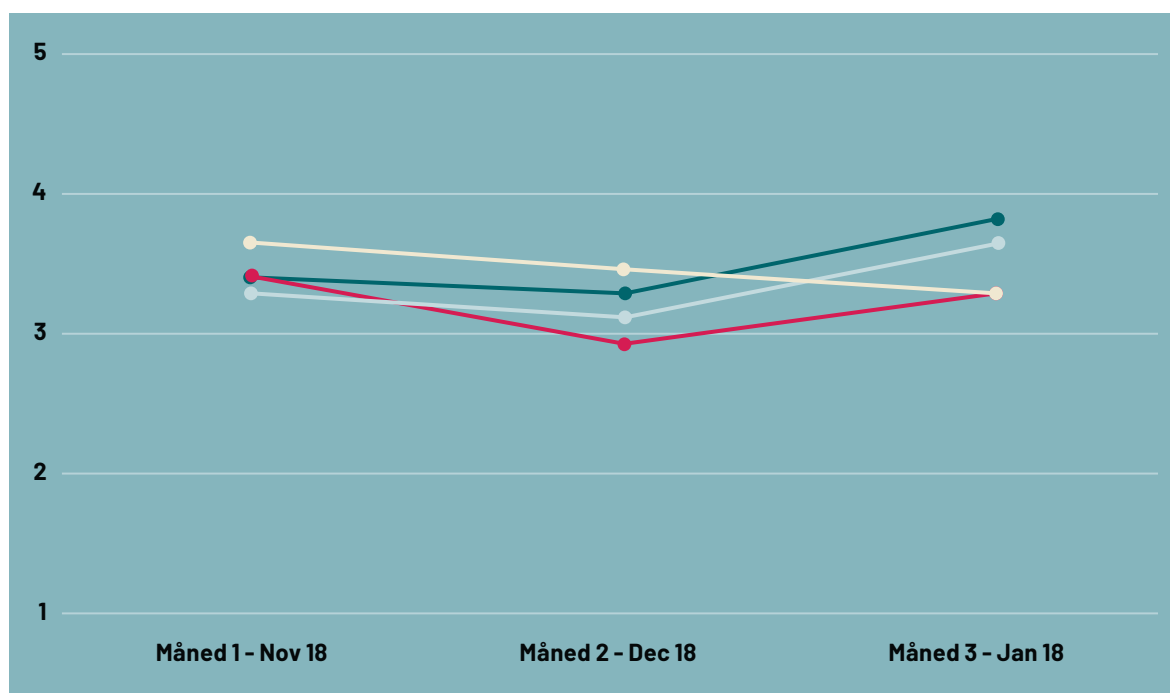
- Leveringsevne.
- Kvalitet.
- Salgsvækst.
- EBIDA.
- Udvikling i arbejdskapital.

BPI oplyser, at de kan registrere forbedringer på alle fem KPI'er, hvor specielt leveringsevnen er forbedret fra 75% til 96%. Der er også opnået positive resultater på adfærdssiden, hvilket kan sammenfattes til:

- Mindre konfliktfyldt samarbejde og kommunikation.
- Større kvalitet i møder.
- Større fokus på uddelegering af beslutningskompetencer.
- Større fokus på faktadrevede beslutningsprocesser.
- Respekt for kollegers forskellighed.

BPI oplever, at fokus på den ovenstående adfærd er begyndt at forplante sig ud over S&OP processen og til resten af organisationen.

Figur 6: Udvikling i opfattet forandringsparathed



- Forandringsparathed hos topledelsen
- Forandringsparathed i operations
- Forandringsparathed i salg
- Forandringsparathed hos S&OP processejer

4.3 LÆRING

- ▶ Vigtigt med det lange lys – fokus på pipelinestyring.
- ▶ Data bliver gradvis bedre og bedre, hvilket gør, at BPI tør stole mere og mere på dem – det handler også om at sortere ud i data, som ikke bidrager til information, men reelt bare giver støj.
- ▶ Klarhed om S&OP projektet (formål og indhold) kunne have været bedre inden opstart.
- ▶ Meget vigtigt med interessentanalyse og kommunikationsplan.
- ▶ Forståelse af og respekt for personprofiler er meget værdifuldt for at sikre reel implementering af S&OP processen.
- ▶ Det kan være nyttigt med hjælp udefra.



Vi har opnået en indsigt i vores egen og hinandens personlighedstyper, og den proces har været utrolig værdifuld for os.

Jesper Brix, CEO, Bramming Plast-Industri citeret i Breil-Hansen (2019, s. 10).

5. Referencer

Breil-Hansen, P. (2019), "Selvindsigt baner vejen for (meget) bedre S&OP", *SCM+Logistik*, No. 2, pp-10-11.

Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2017a), *Hvilken type er du? Jung Baseret Type Analyse®*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus.

Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2017b), *TeamDiamanten® - Teambuilding med Jungs typologi*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus.