

Sales & Operations Planning hos:

A/S Bryggeriet Vestfyen

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

Denne case om A/S Bryggeriet Vestfyen handler om 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).

Casen indeholder oplysninger om baggrunden for Sales & Operations Planning projektet, hvordan projektet er grebet an, hvad der er opnået af resultater, og hvilken læring det har ført med sig. Det konkrete projekt hos A/S Bryggeriet Vestfyen har indeholdt flere nuancer, end det har været muligt at medtage i casen, men den indeholder de væsentligst trin, overvejelser og læringspunkter, som virksomheden har gennemgået.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 A/S Bryggeriet Vestfyen, der har medvirket i projektet og for den positive tilgang i bidragene i gruppeprocesser, individuelle interviews og gennemlæsning og kommentering af skriftligt materiale.



1. Introduktion

A/S Bryggeriet Vestfyen er et dansk bryggeri, der er grundlagt i 1885 i Assens. Bryggeriet er stadig hjemmehørende, hvor det blev grundlagt, men der er over flere gange sket udvidelser. I dag er der fire selvstændige tappekolonner og tilhørende lagerhaller på et samlet grundareal på 84.000 m². A/S Bryggeriet Vestfyen producerer øl og læskedrikke, der markedsføres i forskellige flasker og dåsestørrelser. Der markedsføres egne brands som Vestfyen, Willemoes, Frejdahl og Jolly, men også private labels til kunder som Coop og Aldi. Læskedrikke markedsføres under Vestfyen og Jolly produktlinjen. A/S Bryggeriet Vestfyen brygger også øl for andre bryggerier og er blandt Danmarks største bryggerier af fadøl. Der sker også eksport af produkter med lancering af øl på det kinesiske marked. Bryggeriet er det fjerde største i Danmark. Det er ejet af Vestfyens Fond, Augustinus Industri A/S og ca. 700 andre aktionærer af A/S Bryggeriet Vestfyen.

I 2018 opkøbte A/S Bryggeriet Vestfyen Indslev Bryggeri og fik dermed en række nye specialøl ind i det samlede sortiment. Omsætningen var på 186,7 millioner kr. i regnskabsåret 2017-2018 (A/S Bryggeriet Vestfyen, 2018). Bryggeriet beskæftiger 100 medarbejdere. Kalenderåret indeholder tre væsentlige sæsoner; påske, sommer og jul. Virksomhedens omsætning er meget afhængig af sommersæsonen.



S&OP er et sprog, der på en enestående måde fortæller historien om din virksomheds forsyningskæde. Det er fortællingen om, hvor din forsyningskæde har været. Og det kan være med til at fortælle dig, hvor du skal hen – hvis du kigger godt efter – og hvis du tør gå vejen.

Einar Scholte, Seniorkonsulent, IMPLEMENT Consulting Group.

Der arbejdes med to typer af forecast; henholdsvis normale salgsforecast og kampagneforecast (Stentoft et al., 2018). Salgsforecast udarbejdes med en 12 måneders horisont baseret på historik og forventninger under hensyntagen til de forskellige sæsoner. Dertil udarbejdes der specifikke kampagneforecast til de specifikke tiltag, der sker med kunderne henover året. Som producent af *fast moving consumer goods* oplever virksomheden et stigende krav til at kunne tilbyde markedet nye varianter med kortere og kortere intervaller.

Det betyder bl.a., at ind- og udfasning af produkter har stor bevågenhed. Time-to-market er således et meget vigtigt konkurrenceparameter. Leveringsevne er ligeledes et vigtigt parameter i hverdagen, hvor der konkret arbejdes med en OTIF (on-time in full) på 99% til kundernes hovedlagre.

A/S Bryggeriet Vestfyen arbejder med følgende vision:

- ▀ Det er A/S Bryggeriet Vestfyens overordnede vision at udvikle vores position som en anerkendt, velanset udbyder af specialøl, øl og læskedrikke baseret på godt håndværk, stolthed og tradition.
- ▀ Vi vil være en betydelig leverandør af specialøl på udvalgte markeder.
- ▀ Vi vil være den foretrukne leverandør af private label produktion baseret på vores leveringssikkerhed, fleksibilitet og kvalitet.
- ▀ Vi vil være den foretrukne leverandør af ølproduktion i Danmark.
- ▀ Vores vision for Jolly Cola er at producere den bedste danske cola og blive en ægte dansk original, som folk forbinder med noget sympatisk, stabilt og som én, der hører med i familien.

Missionen udtrykkes som:

- ▀ Vi vil tilfredsstille og inspirere den bevidste forbruger og kundes behov inden for øl og læskedrikke.

A/S Bryggeriet Vestfyen er ansvarlig for kunders lagerniveauer (f.eks. for Coop, Fakta og Aldi). Produktionsplanlægningen på bryggeriet har således adgang til flere kunders lagre og kan med denne indsigt optimere produktionsplanlægningen. Produktionen af øl sker til lager, men lagerniveauet er over de seneste fem år gradvist sænket fra at have ca. fem ugers forbrug liggende til nu at have ca. to ugers forbrug på lager. Der er med andre ord øget behov for mindre serier og større fleksibilitet.





2. Udgangspunktet

2.1 ERKENDELSE

Projektet omkring Sales & Operations Planning (S&OP) blev igangsat ved, at en tidligere medarbejder havde hørt om projektet med midler fra Industriens Fond fra SDU, og at dette med fordel kunne implementeres hos A/S Bryggeriet Vestfyen for at styrke de tværgående arbejdsgange.

Et møde med virksomhedens direktion og udvalgte nøglemedarbejdere blev etableret, hvorefter forskere fra SDU gennemgik projektet, og hvad S&OP er (formål, fordele og proces). Direktionen besluttede på denne baggrund at deltage i projektet og dermed committe sig til at implementere S&OP.

2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

En medarbejdergruppe bestående af 20 personer blev udvalgt til at deltage i projektet. Deltagerne dækkede hele arbejdsflowet fra salg, planlægning, logistik, kvalitet, produktudvikling, bryg, tap, IT og økonomi inklusive direktionen. Processen startede med, at alle deltagere fik samme præsentation som den, direktionen havde fået. Herefter blev hovedprocesser optegnet fra kundeordre til levering med de termer, der anvendes på bryggeriet. Deltagerne blev indkaldt til en heldagsseance, hvor brown paper metoden blev anvendt. Dagen startede ud med at genopfriske, hvad formålet var (at identificere udfordringer og styrker i det tværgående procesflow).

Dernæst blev brown paper øvelsen gennemført, hvor deltagerne først oplyste og diskuterede de udfordringer, de så i procesflowet og derefter de opfattede styrker. En sammenfatning af disse punkter fremgår af tabel 1.

Sammenfattende kan situationen før S&OP projektets igangsættelse beskrives som en situation, hvor der generelt manglede tværgående kommunikation

og involvering. Dette førte bl.a. til et større antal brandslukninger, hvor forskellige led reagerede for langsomt på ting, der skulle handles på.

Tabel 1: Sammenfatning af udfordringer og opfattede styrker

UDFORDRINGER (RØDE SEDLER)		OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER)	
1.	Manglende information/kommunikation	1.	Dygtige til brandslukning
2.	Manglende værdikædeforståelse (silomentalitet)	2.	Løsningsorienterede personer i alle afdelinger
3.	Manglende fælles database + værktøjer (tilgængelighed af data)	3.	Bred erfaring internt
4.	Manglende fælles forståelse af deadlines/tidslinjer	4.	Flad organisation (ikke langt fra top til bund; indflydelse på beslutninger)
5.	Manglende udscanning/sporbarhed	5.	Kreativitet, stolthed
6.	Manglende forståelse af strategisk retning samt sammenhæng (f.eks. mange varianter og samtidig at skulle spare i indkøb) – order quantity	6.	Parathed, villighed, fleksibilitet
7.	Manglende mødedisciplin (alle er forberedte)	7.	

Kilde: A/S Bryggeriet Vestfyen.





3. Implementeringsproces



”Vi skal indsamle data, som vi gerne vil analysere på. Så holder vi et møde i salg om det og tager det med på S&OP mødet for at få input til det, vi skal have hjælp til. Vores index på Frejdahl var f.eks. 427. Hvem kan det eventuelt påvirke? Har vi nok flasker? Ved indkøb det? Er de forberedt på det?

Kiri Vølund, S&OP processejer, A/S Bryggeriet Vestfyen.

3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

Arbejdet med at definere en ny S&OP proces skete med assistance fra senior-konsulent Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group. A/S Bryggeriet Vestfyen investerede ikke yderligere ressourcer i ekstern assistance til definering af processen, end det, projektet kunne bidrage med. Udviklingsforløbet blev inddelt i heldagsforløb med konkrete agendapunkter og med hjemmearbejde mellem møderne (se tabel 2).

I evalueringen af projektet efter pilotfasen og overgang til driftsfasen blev det klart, at S&OP processen mangler at blive kørt ind i forhold fem-trins-modellen (data, demand, supply, formøde og beslutningsmøde). Der sker arbejde i de enkelte siloer i løbet af måneden – henholdsvis salg og operations, hvor data udveksles mellem grupperne, men de mødes ikke undervejs.

Hele projektgruppen mødes ultimo måneden i et S&OP møde, der har en varighed på ca. en time. På mødet opnås der en status forecast, kampagner, produktion og indkøb, der kan føre til konkrete opgaver, der skal løses inden det næste møde.

Selvom S&OP processen endnu ikke sker som teorien anviser, har den nye mødestruktur ført mange forbedringer med sig. Der opleves en større grad af samarbejde med en stærkt forbedret kommunikation afdelingerne imellem. Man er blevet bedre til at bede om hjælp, og omfanget af brandslukninger er reduceret. Men processen kan optimeres yderligere.

Processen har bevirket, at fakta om salgs- og produktionsforhold deles, men der er behov for at udarbejde flere konkrete løsningsforslag og korrigerende handlinger på de udfordringer, der nu synliggøres i processen i stedet for

”Vi skal blive bedre til at holde møder, hvor vi ikke blot konstaterer en given performance eller et problemområde, men samtidig også kommer med konkrete løsningsforslag – noget der konkret kan handles på.

Poul Mark, CEO, A/S Bryggeriet Vestfyen.



blot at liste udfordringerne. Dette vil kunne løses ved i højere grad at sætte fokus på fem-trins-modellen med dens enkeltprocesser og deltagere med særlig vægt på input og output af delprocesserne. En sådan ændring vil også betyde, at den nuværende løsning med samling af alle deltagere i S&OP forløbet med det afsluttende møde vil blive ændret fremadrettet, så de enkelte deltagere i højere grad vil arbejde i delprocesserne og det sluttelige møde vil blive reserveret til S&OP procesansvarlige og direktionen.

3.1.2 Den adfærdsmæssige del – “soft wiring”

Typeanalyse

Alle projektdeltagere modtog en e-mail med link til en Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) typeanalyse, som de efterfølgende gennemførte. Resultatet af typeanalyserne blev præsenteret på en efterfølgende kursusdag sammen med Mercuri Urval.

Observationer på kursusdage med fokus på adfærd

Den adfærdsmæssige del af S&OP projektet blev prioriteret med to kursusdage (se tabel 3) og blev gennemført af ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval. Den første kursusdag havde primært til formål at forstå MBTI typeanalyserne, og hvorledes den samlede gruppe fordelte sig blandt de 16 forskellige personlighedstyper jf. Jung (Brøgger & Bohnsen, 2017). Den anden kursusdag havde til formål at identificere relevante Key Behavioral Indicators.

Tabel 2: Udviklingsforløb af S&OP processen

TEMA		AGENDAPUNKTER
Dag 1	Fastlæggelse af ambition	• Kort gennemgang af AS-IS • Gennemføre en ambitionsvurdering • Diskussion af forventede problemområder • Diskussion af mulige løsninger
Dag 2	Etablering af den fremtidige proces (version 1)	• Optegning af den fremtidige proces (inkl. data etc.) • Diskussion af forventede problemområder samt løsningsforslag • Aftaler i processen • Aftaler processen omkring dataindsamling samt databearbejdning
Dag 3	Pilotforsøg (dataindsamling og første forsøg)	• Generalprøve med en række “præ-møder” i de enkelte funktioner afsluttende med et S&OP møde • Løbende evaluering under møderne
Dag 4	Første reelle S&OP møde	• Følger nu den cyklus, der er valgt • De gennemfører selv præ-møder med baggrund i udvalgte templates • Der gennemføres et S&OP møde med en efterfølgende evaluering

Tabel 3: Programpunkter i kursusdage med fokus på adfærd

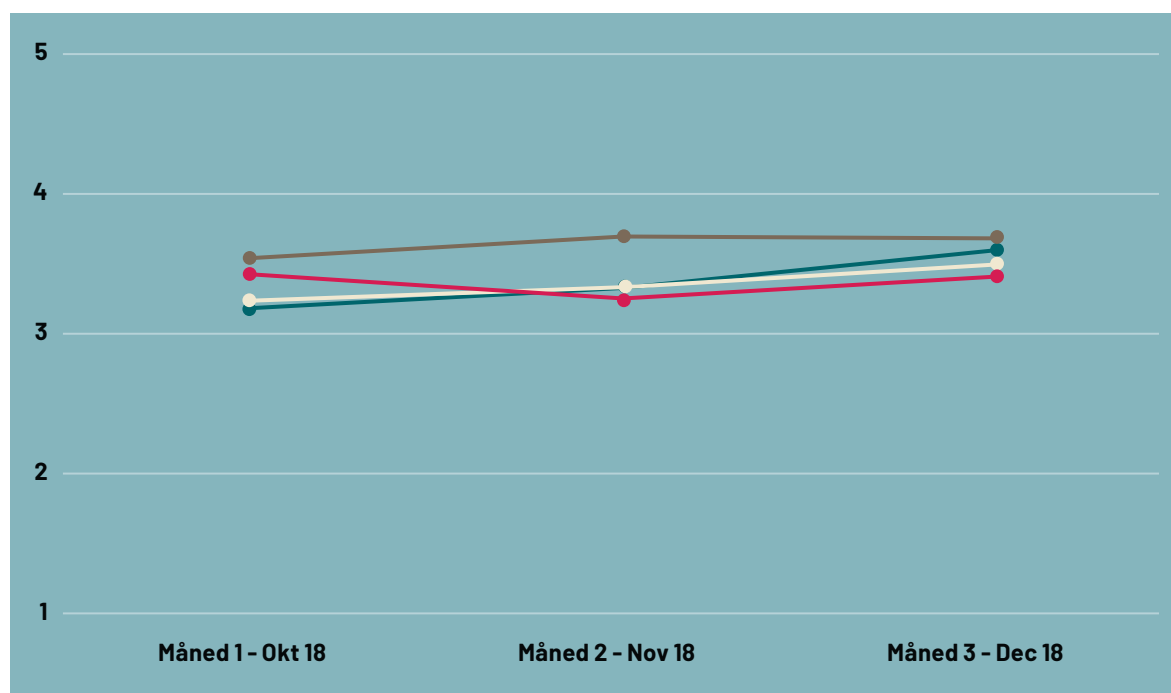
DAG 1	DAG 2
• Startøvelse: Hils på hinanden og spørg ind • Indsigt i typologien MBTI • Selvvurdering på de fire bevidsthedsdimensioner (MBTI) • Indsigt i egen profil – udlevering af egen rapport • Placering af hele gruppen i MBTI griddet (gulvøvelse) – styrker og svagheder i teamet • Individuel øvelse inkl. gruppesparring: Hvad skal vi stoppe med at gøre? Hvad skal vi begynde med at gøre? Hvad skal vi have mere og mindre af rent adfærdsmæssigt? • Afslutning med positiv feedback – som giver og modtager	• Startøvelse: Lean in • Recap på typologi inkl. egen profil • ERFA-udveksling på anvendelse og aktivering af et fællessprog • Gennemgang af beslutningscirklen for teamet • Brainstorm på relevante KBI'er med basis i inspirationsvideoer • Udvælge tre KBI'er til dagens workshop • Gruppeøvelse: Videotest på at beslutte konkret adfærd under hver KBI • Udvælg ansvarlige til at fastholde den konkrete KBI-adfærd • Afslutning med postkort til dig selv – hvad vil jeg bidrage med for at sikre den aftalte KBI?

Tabel 4: KBI'er

VI VIL VÆRE COMMITTED • Vi vil som enhed og som virksomhed blive bedre. • 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 det, så committer vi os til S&OP projektet fuldt ud. <i>KBI: Alle deltager altid til vores S&OP møder og har overholdt diverse opgaver og deadlines til mødets start (lovligt fravær kan kun gives af CEO).</i>
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 S&OP proces. <i>KBI: Vi åbner hvert S&OP møde med en hændelse, hvor S&OP processen bidrager positivt til vores arbejde.</i>
VI VIL STÅ SAMMEN • Vi vil være fælles om S&OP 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, der træffes. <i>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.</i>

Kilde: A/S Bryggeriet Vestfyen.

Figur 1: Udvikling i opfattet forandringsparathed



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

Processen med Mercuri Urval har ført til, at der er defineret KBI'er, som er gjort synlige i projektrummet, hvor S&OP møderne gennemføres (se tabel 4).

Forandringsbarometer

Det har været muligt at indsamle data fra S&OP deltagerne over en periode på tre måneder i form af et kort forandringsurvey. Deltagerne har skullet svare på det samme spørgeskema hver gang.

Figur 1 viser deltagerne svar på udsagn omkring den opfattede forandringsparathed hos topledelsen, salg, operations og S&OP processejeren. Deltagerne skulle svare på en række udsagn ud fra en fem punkts Likertskala gående fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig).

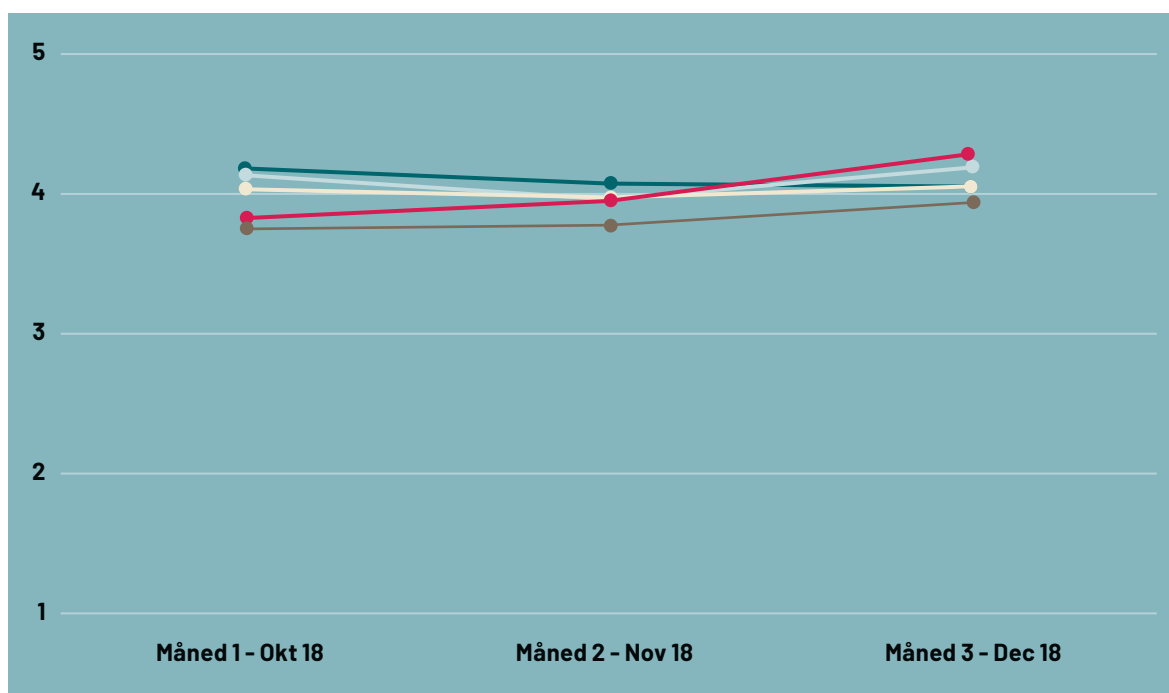
Som det fremgår af figur 1, er der generelt en opfattet forandringsparathed blandt deltagerne med gennemsnitsværdier over tre. Over tre måneder er den opfattede forandringsparathed hos topledelsen og operations steget, mens den efter en stigning er faldet lidt hos salg. For S&OP processejeren er den ligeledes faldet lidt, men dog steget i den seneste måling.

Key Behavioral Indicators (KBI)

Deltagerne er blevet spurgt ind til, hvorledes de opfatter en række KBI'er. Som det kan ses af figur 2, er der en generel opfattelse af, at KBI'erne er relevante at arbejde med ud fra gennemsnitsværdier fra 3,5 til 4,3.

Specielt KBI'en vedrørende at dialog sker på fakta og ikke følelser er steget i betydning over de tre måneder, hvilket indikerer en positiv tilgang til fakta-drevet beslutningstagning.

Figur 2: Opfattet relevans af Key Behavioral Indicators



3.2 FRA PILOTIMPLEMENTERING TIL DRIFT

Efter de første tre måneder er S&OP processen gået fra at være i pilotfase til nu at være i en driftsfase. Der er ikke længere tale om et projekt, men om en proces der er en del af driften, om end processen stadig kræver udvikling. De månedlige S&OP møder sker ved brug af en række nye definerede møderegler:

- Vi kommer til den aftalte tid.
- Vi møder forberedte 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 under møderne (produktion og teknik er undtaget).

- 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, ROLLER OG ANSVAR

Formålet var at undersøge, om processen har skabt større klarhed om S&OP målsætningerne samt roller og ansvar i processen.

Efter et fald i starten synes der at være en stigende klarhed omkring målsætning. Anderledes ser det ud for roller og ansvar i S&OP processen. Her indikeres en faldende klarhed over roller og ansvarsfordelingen i processen. Efter initialt at have en relativ lav uklarhed omkring selve S&OP processen, stiger uklarheden over tid.

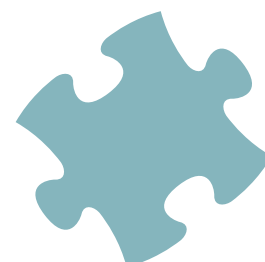
Man kan fristes til at tro, at dette og den faldende klarhed omkring roller og ansvar, har at gøre med, at mødeprocessen ikke har været håndhævet. Hvis møderækken blev håndhævet, ville deltagerne have haft et mere naturligt fokus på, hvilken rolle og ansvar de har i processen, samt hvordan denne skal forløbe. Ligeledes ville der være et naturligt fora for forventningsafstemning.

4.2 OPNÅEDE RESULTATER

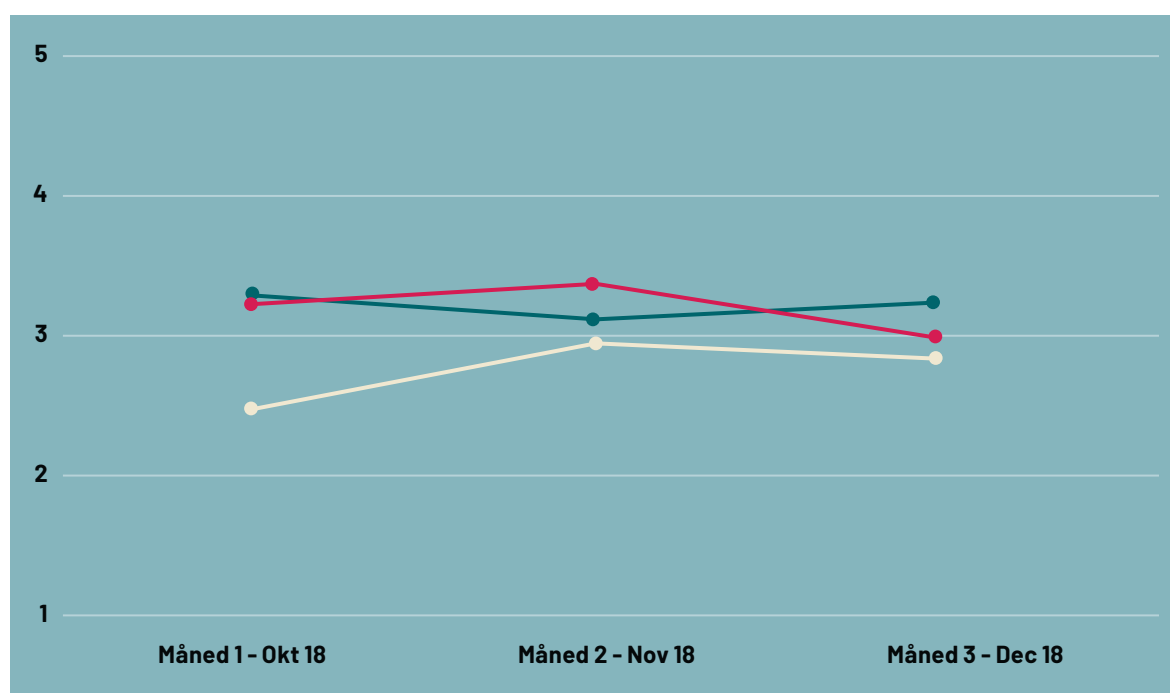
- Bedre kommunikation.
- Bedre samarbejde.
- Bedre til at bede om hjælp på tværs i organisationen.
- Mindre omfang af brandslukninger.
- Flere klare regler.

4.3 LÆRING

- Det er vigtigt med et klart defineret formål fra starten (alle i projektgruppen var ikke helt klar over, hvad det handlede om).
- Ledelsesmæssigt skal der lægges pres på mellemledelsen til nu at lede på fakta og tage ejerskab.
- Det er ressourcekrævende at lede S&OP processen samtidig med driftsopgaver.
- Det kræver lange seje træk – men der sker løbende forbedringer.
- Man har lært at forstå hinandens opgaver og roller og inddrager dette i egne overvejelser og prioriteringer - man lytter ikke kun på andre, men man handler også i forhold hertil.



Figur 3: Udvikling i målsætningernes klarhed og opfattelse af roller og ansvar



- Klare målsætninger/mål
- Roller og ansvar i S&OP processen
- Uklarhed om S&OP processen

5. Referencer

A/S Bryggeriet Vestfyen (2018), 2017/2018 – 133.
Årsrapport, <https://bryggeriet-vestfyen.dk/>

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

Stentoft, J., Mikkelsen, O.S. & Rajkumar, C. (2018),
Supply Chain Management: Sources for Competitive Advantages,
Hans Reitzels Forlag, København.