



Sales & Operations Planning hos:

# Mac Baren Tobacco Company A/S

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

Denne case om Mac Baren Tobacco Company A/S beskriver i hovedtræk den proces, virksomheden har været igennem i forbindelse med deltagelse i projektet "Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning" (S&OP Projektet). Projektet er gennemført i perioden 2017-2018 med midler fra Industriens Fond (se [www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk)).

Casen beskriver baggrunden for S&OP projektet, hvordan projektet er grebet an, hvad der er opnået af resultater, og hvilken læring det har ført med sig. Det er vigtigt at bemærke, at projektet har været mere komplekst, end det er muligt at redegøre for i nærværende case. Casen koncentrerer sig derfor om de centrale trin, overvejelser og læringspunkter som Mac Baren Tobacco Company A/S har gennemgået.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>For 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.

<sup>2</sup>Der rettes en stor tak til alle de medarbejdere hos Mac Baren Tobacco Company A/S, 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

Mac Baren Tobacco Company A/S er en danskejet tobaksvirksomhed med hovedsæde i Svendborg. Virksomheden blev grundlagt i 1887 under navnet Harald Halberg Tobaksfabrik på en viden om tobak, som er videreført og udbygget over generationer. I dag er det fjerde generation, der ejer virksomheden, som beskæftiger 140 medarbejdere. Høj kvalitet, stolte traditioner og forpligtede og entusiastiske medarbejdere har sikret virksomheden en position som en af verdens førende inden for pibetobak, men også inden for nichen *Roll Your Own*. Virksomhedens egne brands inden for pibetobak, *Roll Your Own*, *Make Your Own*, *Smokeless* og *Filler* eksporteres til mere end 80 markeder i hele verden. Derudover har virksomheden distributionskontrakter med f.eks. Imperial Tobacco, Von Eicken og Ministry of Snus. Fabrikken i Svendborg producerer også tobak for nogle af verdens største tobaksvirksomheder.

Tilbage i 2014 lagde man grundarbejdet til en beslutning om at implementere Sales & Operations Planning (S&OP) i Mac Baren Tobacco Company A/S. Dette skete i forbindelse med et stort projekt under navnet "procesoptimering". Brown paper sessioner med deltagelse af et stort antal medarbejdere fra virksomheden førte til en identifikation af 24 konkrete projekter, der skulle hjælpe med at sikre fortsat konkurrencekraft. Et af de 24 definerede projekter var S&OP. Efterfølgende gennemførte man et 25. projekt, som handlede om først at høste de lavthængende frugter i de 24 projekter. Virksomheden havde nået et såkaldt tippepunkt. Der var udarbejdet en vækststrategi med øget krav om automation i produktionen og kraftigt stigende kompleksitet i forretningen (se figur 1).

Tiden frem mod 2014 var præget af en dagligdag, hvor produktionskapacitet ikke var en udfordring. Man var alene ordreproducerende og kunne i stort omfang imødekomme kundernes ønsker. Herudover brugte man ofte samme emballage til mange forskellige lande. Nu arbejder man under begrænset kapacitet, er lagerproducerende til hovedmarkeder, kan ikke altid fuldt ud imødekomme kundernes ønsker, og man har en øget kompleksitet grundet

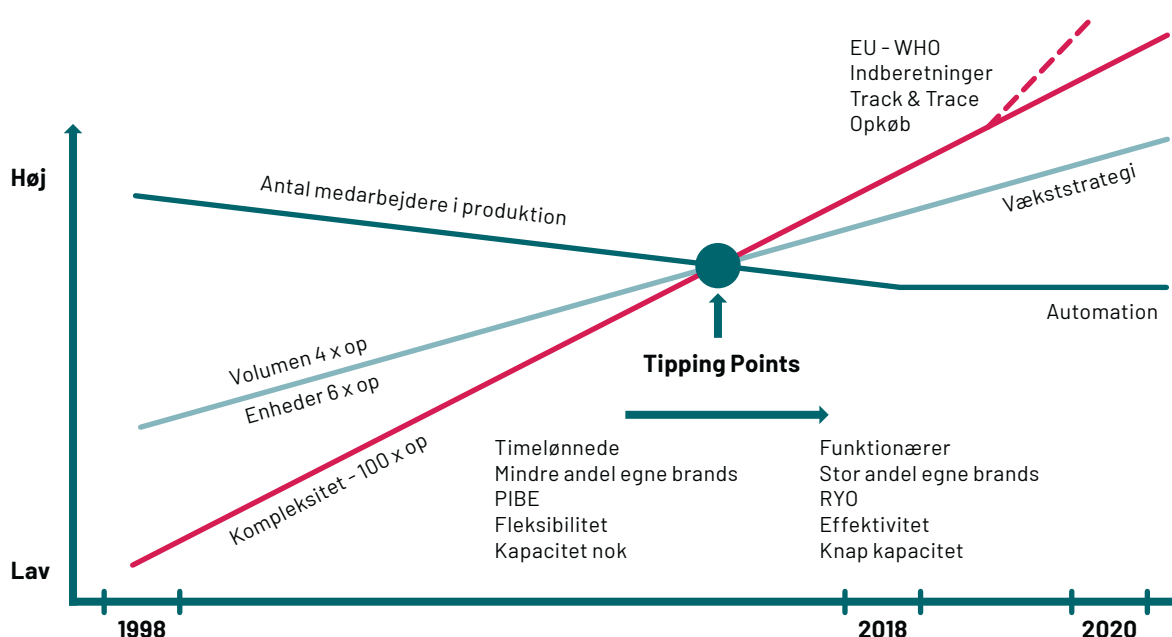
højere krav til advarsler, ingredienser, indberetninger og stigende antal varenumre. Den nye virkelighed kræver således et langt større fokus på KPI'er.

På baggrund af de 24 førortalte projekter har man endvidere sat mere fokus på projekter inden for området "kost og spand", som grundlæggende handler om at få styr på basisforretningen; data, processer, ensartethed i fremgangsmåder osv. Ligeledes er der arbejdet med standardisering og varesanering samtidig med opkøb af egne brands, hvilket har forøget produktionsvolumen med 35%. Der arbejdes nu med en vækststrategi på +30% frem mod 2021.

I 2016 blev det ydermere besluttet at igangsætte et projekt omkring S&OP med økonomisk støtte fra Industriens Fond, foranlediget af en henvendelse fra SDU. Beslutningen om at igangsætte S&OP skete bl.a., fordi det betragtedes som et vigtigt virkemiddel til at sikre, at Mac Baren Tobacco Company A/S kan leve op til det nye europæiske tobaksdirektiv om *track & trace*, der træder i kraft den 20. maj 2019. S&OP bidrager samlet set med mere struktur og en hverdag med færre "brandslukninger", og det konkrete S&OP arbejde blev struktureret i nedenstående fem trin:

1. Erkendelse.
2. Analyse og diagnose af den nuværende situation.
3. Definering af ny S&OP proces.
4. Pilotimplementering.
5. Drift.

**Figur 1: Mac Baren Tobacco Company A/S' "nye" virkelighed**



Kilde: Mac Baren Tobacco Company A/S.



## 2. Udgangspunktet

### 2.1 ERKENDELSE

I erkendelsesfasen, der er den første fase, blev der afholdt to præsentationer. Den første var en teoretisk og praktisk gennemgang af S&OP for topledelsen. Teori om S&OP blev gennemgået af en forsker fra SDU, hvor ledelsen løbende havde mulighed for at stille spørgsmål og relatere det til egen forretning. Der blev gennemgået succeskriterier, fordele ved S&OP og hvordan et S&OP projektforsøb kunne designes, og ressourcer estimeres.

Formålet med at starte med topledelsen var at sikre deres commitment inden yderligere interessenter blev involveret. Efter denne præsentation blev der gennemført en lignende præsentation for en udvidet gruppe af personer, der bestod af 25 nøgleinteressenter i den interne værdikæde.

Der var igen mulighed for at stille kritiske spørgsmål og at opnå dialog om relevansen af S&OP for Mac Baren Tobacco Company A/S. I erkendelsesfasen har det været vigtigt at få kommunikeret, at det ikke var et operations projekt, men et virksomhedsprojekt med stor relevans for både salg og operations.

### 2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

Den anden fase omhandlede en analyse af, hvordan praksis var omkring S&OP. Idet S&OP var helt nyt i virksomheden, kunne en decideret S&OP ikke analyseres, men der var selvfølgelig en praksis omkring at optage kundeordrer, planlægge og gennemføre indkøb og produktion for derefter at levere de ønskede varer til de respektive kunder. Til analysen blev brown paper metoden anvendt. Det er en simpel og effektiv metode til at skabe et samlet overblik over udfordringer på tværs af funktioner samt at identificere løsningsforslag. Metoden er nem at forstå, interaktiv og dynamisk. Som forberedelse blev der

først skabt et samlet overblik af procesflowet fra kundeforespørgsler til de fysiske leveringer på et stort stykke brunt papir (heraf navnet). Dette arbejde blev gennemført af en forsker fra SDU sammen med 25 nøgleinteressenter fra virksomheden. De enkelte delprocesser blev navngivet med, hvad de hed i virksomheden for at sikre genkendelighed blandt deltagerne. Virksomhedens ledelse havde udpeget de nøgleinteressenter, der skulle deltage i brown paper sessionen, og ledelsen havde ligeledes kommunikeret om baggrund, formål og proces på virksomhedens intranet.

Da deltagerne ankom til brown paper sessionen var det brune papir med det overordnede procesflow hængt op på væggen i det møderum, hvor seancen blev gennemført. Deltagerne var medarbejdere fra salg, marketing, kundeservice, produktionsplanlægning, indkøb, produktion, produktudvikling, IT og økonomi. Virksomhedens to ligestillede CEOs deltog også. Efter en generel præsentation af flowet og formålet med dagen begyndte medarbej-



derne at nedfælde problemstillinger på de røde post-its, som lå klar til hver deltager. De forsøgte at henhøre problemstillingerne til der, hvor de fandt sted i procesflowet.

Efter 30 minutter blev deltagerne én for én spurgt om, hvad de havde skrevet på de røde post-its. Deltagerne skulle således med egne ord beskrive de anførte problemstillinger og placere de røde sedler de steder i procesflowet, hvor de hørte til. Da alle deltagere havde placeret deres sedler, hvoraf nogle var ens, startede processen forfra, men denne gang med grønne post-its. Formålet var at nedfælde punkter, man mente var styrker hos Mac Baren Tobacco Company A/S. Afslutningsvis blev deltagerne bedt om at opsummere, hvad de så som hovedudfordringerne baseret på brown paper sessionen, samt hvad de opfattede som centrale succeskriterier for, at S&OP ville blive implementeret.

Processen førte til ikke mindre end 150 røde sedler inklusiv gengangere. Brown paperet inklusiv alle sedler blev efterbehandlet af en forsker ved SDU, og alle sedler blev skrevet ind i en PowerPoint. Nogle dage efter mødtes deltagerne fra brown paper sessionen igen for at løbe sammenskrivningen igennem. Dette for at rette eventuelle misforståelser i databehandlingen samt for at validere og sikre en fælles opfattelse af resultatet. En sammenfatning af hovedudfordringerne samt opfattede styrker ved Mac Baren Tobacco Company A/S kan ses i tabel 1.

Processen førte også frem til, at der skulle udvikles KPI'er inden for følgende områder:

1. Lagerniveauer.
2. Leveringsevne.
3. Reklamationer.
4. Produktivitet.
5. Salgsforecast.

Tidligere er der blevet målt på lagerniveauer, reklamationer og produktivitet, men der har reelt kun været handlet på produktivitet, idet data her har været tilgængelige. Produktivitetsmål i relation til den nye S&OP er udvidet med OEE-målinger af maskinernes udnyttelsesgrad. Derudover er de øvrige fire områder kommet med, hvor der tillige fra ledelsens side er sat mål på alle KPI'er for den udvikling, der ønskes.

**”Vi forventer, at vi skal arbejde en del med vores arbejdsmetoder, og at HR skal med på banen for muligvis at hjælpe med at træne nye kompetencer. Det kan f.eks. være bedre kommunikationskompetencer til de strukturgale operations-folk og lidt mere struktur til de farverige sælgere.**

Jarl M. Rigner Freiesleben, CEO med fokus på operations og Simon Sophus Nielsen, CEO med fokus på salg, Mac Baren Tobacco Company A/S i Breil-Hansen (2017, s. 22).



**Tabel 1: Sammenfatning af udfordringer og opfattede styrker**

| UDFORDRINGER (RØDE SEDLER) |                                                                                  | OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER) |                                                 |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1.                         | Mangelfuld tværgående kommunikation (mangel på klare roller og ansvar)           | 1.                                | Stærke virksomhedsværdier                       |
| 2.                         | Mangel på en holistisk forståelse på tværs af funktioner ("pegen fingre" kultur) | 2.                                | Gode til "brandslukninger"                      |
| 3.                         | For stor kassation                                                               | 3.                                | Hjælpsomme kolleger                             |
| 4.                         | Utilfredsstillende leveringsevne                                                 | 4.                                | Udbyder kvalitetsprodukter                      |
| 5.                         | Stor variation i ordrebelastningen                                               | 5.                                | Høj commitment og stolthed blandt medarbejderne |
| 6.                         | Mangel på forståelse af nye produktintroduktioner i produktionen                 | 6.                                | "Det løser vi" kultur                           |
| 7.                         | For høje lagre                                                                   | 7.                                | Forandringsparate                               |
| 8.                         | Mangel på salgsforecast                                                          | 8.                                | Flad dynamisk organisation                      |
| 9.                         | Mangel på produktionskapacitet                                                   | 9.                                | Stærk kvalitetskontrol                          |
| 10.                        | Mængden af kundeklager                                                           | 10.                               | Stor fleksibilitet                              |

Kilde: Stentoft et al. (2018b).



## 3. Definering af ny S&OP proces

### 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 lagde ud med, at styregruppen for projektet gennemførte en formel overlevering til projektgruppen, som bestod af fem personer bredt repræsenteret fra virksomheden. Styregruppen var af den opfattelse, at den blandede sig for meget i processen, hvorfor man med overleveringen ønskede et større ejerskab i projektgruppen.

Projektgruppen erfarede, at det var en stor opgave, de havde fået pålagt. Der var meget arbejde i at definere konkrete performancemål inden for de fem områder ovenfor. Hvordan skulle målene defineres? Hvad mentes f.eks. med leveringsevne? Projektgruppen var positivt indstillet over for projektet, men erfarede, at projektarbejdet tog mere tid end planlagt, bl.a. fordi de samtidig skulle løse de sædvanlige driftsopgaver.

Til at støtte projektgruppen blev seniorkonsulent Thomas Brams fra 4IMPROVE Consulting Group hyret ind for at bistå med planlægningen og etableringen af den nye S&OP proces. Arbejdet blev organiseret gennem en række individuelle møder med S&OP projektlederen og delprocesejere. Herudover blev der afholdt workshops med deltagere fra de forskelle delprocesser.

TO-BE processen fremgår af figur 2, og den blev planlagt med udgangspunkt



*Det kom bag på projektgruppen, hvor omfattende arbejdet var med at etablere realtidsbaserede og pålidelige målinger, hvis vi skulle lykkes med det.*

Dick Esmark, S&OP Manager, Mac Baren Tobacco Company A/S.



i de fem delprocesser, som teorien foreslår at følge:

1. Dataindsamling.
2. Demand Planning.
3. Supply Planning.
4. Formøde.
5. Beslutningsmøde.

Den planlagte igangsætning af pilotfasen blev dog udskudt i tre måneder og startede i marts 2018 i stedet for december 2017. Årsagen var den tekniske del i forhold til, hvorvidt man nu kunne stole på de data, der blev arbejdet med samt definering af de forømtalte KPI'er.

**Figur 2: Overordnet projektplan**

|                                           | DECEMBER                                                                                                                                               | JANUAR                                                                                                                                                                                            | FEBRUAR                                                                                                                                                                                                                                                                | MARTS                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S&amp;OP KPI</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>KPI'er defineret</li> <li>Kilder defineret i ERP</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opbygning af datamodel</li> </ul>                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Første udkast til datamodel</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Review af rapportering</li> </ul>                                                            |
| <b>Forberedelse</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse af salgshistorik, styklistestruktur og produktstruktur/-hieraki</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>ERFA møde hos ekstern virksomhed</li> </ul>                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                     |
| <b>DEMAND<br/>Salg og forecast</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gennemgang af budget "forecast" og andre eksisterende forecasts</li> <li>Nuværende nedbrydningslogik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Byg S&amp;OP værktøj for Demand side - kan den nye budgetmodel bruges 1:1?</li> <li>Diskussion af horisonter</li> <li>Salg instrueres og trænes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Demand Manager</li> <li>Forecast analyse og testes</li> </ul>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Igangsætte Demand møder</li> </ul>                                                           |
| <b>SUPPLY<br/>Produktion og kapacitet</b> |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ERP prognose (% fordeling) - fremtidig opsætning, vedligehold, etc.</li> <li>Indkald til S&amp;OP møder</li> <li>Proceslandskab/ flow diagram for produktionsprocessen</li> <li>Byg S&amp;OP værktøj for supply side</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kapacitets-scenarier</li> <li>Igangsætter Supply møder</li> </ul>                            |
| <b>Pilot</b>                              |                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>"On the job training" med henholdsvis salg og logistik (forecast og kapacitetsplan)</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>"On the job training" med henholdsvis salg og logistik (forecast og kapacitetsplan)</li> </ul>                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Projektgruppen gennemgår KPI (data), Demand, Supply, Scenarier, Pre-S&amp;OP møde</li> </ul> |

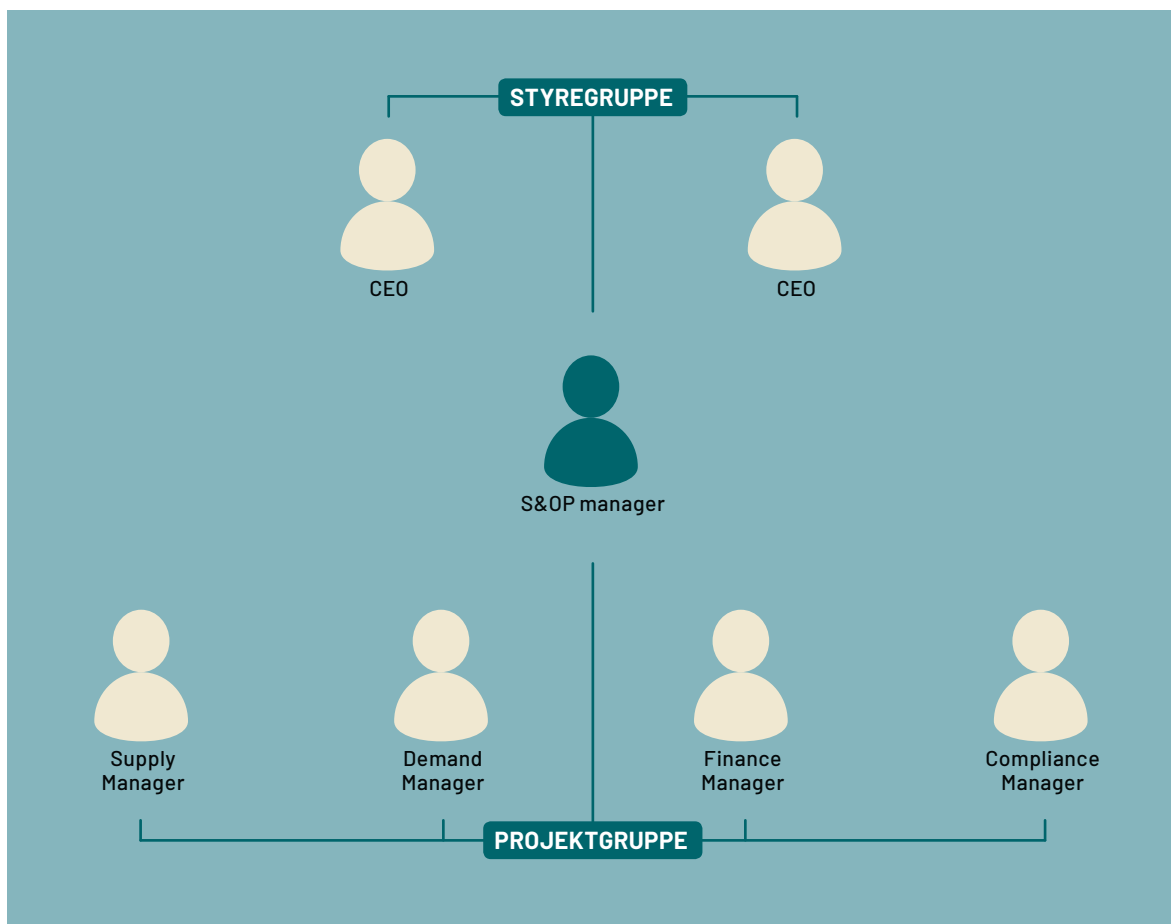
Nødvendig ressourceallokering til et sådant S&OP projekt er et helt centralt succeskriterie jf. Thomas Brams, seniorkonsulent, 4IMPROVE Consulting Group: "Der skal med respekt allokeres ressourcer til opgaven og opbygges en organisation med Demand Manager, Supply Manager og S&OP Manager. De ansvarlige "managers" kan godt varetage andre områder/opgaver samtidig, igen afhængigt af omfang – men de skal formelt have rollen." Det betyder f.eks., at S&OP Manageren i dag, udover at varetage ledelsesopgaven for S&OP processen, løser andre mindre afgrænsede opgaver.

### 3.1.2 Den adfærdsmæssige del – "soft wiring"

#### Typeanalyse

Et vigtigt element i processen med at definere indholdet i den nye S&OP proces var først, at hver deltager i processen individuelt gennemførte en typeanalyse ved brug af Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), der er baseret på Jung's typeteori. Deltagerne svarede på spørgsmål fra analysen via nettet. Derefter modtog hver deltager individuelt en tilbagemelding fra en konsulent fra Mercuri Urval. Analysen gav hver deltager en dybere forståelse af egen personlighed, og der blev skabt et samlet overblik over deltagernes typer ud fra MBTIs fire personlighedsdimensioner (Brøgger & Bohnsen, 2017a).

**Figur 3: Organisering af S&OP**



Kilde: Mac Baren Tobacco Company A/S.

**Tabel 2: Teamroller**

| TEAMROLLE        | FUNKTIONS-ORIENTERING | KARAKTERISTIKA                                                                                                                                                                   | MAC BAREN TOBACCO COMPANY A/S                                                              |
|------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Behovsafdækkeren | Fekstrovert           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablerer social kontakt</li> <li>• Opbygger harmoniske relationer</li> <li>• Identificerer presserende behov og information</li> </ul> | En person fra salg                                                                         |
| Værdiadvokaten   | Fintrovert            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmærksom på værdier og etik</li> <li>• Kæmper for social retfærdighed</li> <li>• Støtter</li> </ul>                                    | Ingen                                                                                      |
| Visionsprofeten  | Nintrovert            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionær</li> <li>• Ser mulighederne tidligt</li> <li>• Scenariebygger</li> </ul>                                                       | Ingen                                                                                      |
| Ideformidleren   | Nekstrovert           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirerer og sælger ideer</li> <li>• Brainstormer</li> <li>• Forandringsagent</li> </ul>                                               | Fire personer (én senior executive, to fra salg og én fra dataindsamling)                  |
| Analysatoren     | Tintrovert            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problematiserer og udfordrer</li> <li>• Analyserer logisk</li> <li>• Afklarer og definerer</li> </ul>                                   | Ingen                                                                                      |
| Organisatoren    | Tekstrovert           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturerer og planlægger</li> <li>• Beslutter</li> <li>• Styrer</li> </ul>                                                            | Ni personer (to fra dataindsamling, to fra operations, én senior executive, fire fra salg) |
| Realisatoren     | Sekstrovert           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Får ting til at ske</li> <li>• Realistisk og praktisk</li> <li>• Taktisk, hurtig og umiddelbar reaktion</li> </ul>                      | En person fra operations                                                                   |
| Vedligeholdere   | Sintrovert            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitetsskaber</li> <li>• Erfaringsbaseret</li> <li>• Omhu med detaljen</li> </ul>                                                  | Fem personer fra operations                                                                |

Kilde: Brøgger & Bohnsen (2017b, p. 40) og Stentoft et al. (2019).

### TeamDiamanten®

Med afsæt i de individuelle typeanalyser blev S&OP teamet herefter analyseret ved brug af TeamDiamanten® (Brøgger & Bohnsen, 2017b) (se tabel 2). Som det fremgår af tabel 2, er der nogle teamroller blandt S&OP teamets medlemmer, der ikke er dækket ind. Analysen har skabt bevidsthed om, at sådanne underdækkede roller skal kompenseres.



**Processen med fokus på forskellige personlighedstyper har været en øjenåbner for os, som har givet bedre motivation.**

Simon Sophus Nielsen, CEO med fokus på salg, Mac Baren Tobacco Company A/S.

### Observationer fra internatforløb

Der har i projektperioden været gennemført tre internatforløb med fokus på ledelse. Alle internatforløb har været faciliteret af Mercuri Urval. Det første internatforløb havde fokus på forståelse af MBTI, og hvordan dette kan bruges i teamarbejde. Deltagere i det første internatforløb var kerne S&OP teamet samt yderligere interessenter – i alt 25 personer.

Udover fokus på typeindikatorerne blev der også behandlet og praktiseret teori om lytteniveauer samt simuleret et S&OP proces forløb baseret på en case, der beskrev en typisk problemstilling omkring en kundeordre, der afveg fra standarder, og som skulle behandles og prioriteres i et S&OP forløb.

Det andet internatforløb havde specifik fokus på S&OP og ledelse, hvorfor deltagerne var indskrænket til top- og mellemlidelsen omkring S&OP. Forløbet omhandlede, hvilke ledelsesparadigmer (industriamfund, videnssamfund og skabersamfund (Stentoft et al., 2019), der er gældende i de forskellige områder, og hvad det betyder for den konkrete ledelsesopgave. Derudover blev der arbejdet med MBTI profilanalyserne, teamsammensætninger, opgavehjulet og om sammenhængen mellem KPI'er og KBI'er.

Det tredje internatforløb handlede om ledelse og S&OP. Formålet var her at træne konkrete værktøjer, der øger mellemlidernes robusthed til at gå mere aktivt ind i ledelsesrollen, fremfor at vente på at S&OP Manageren og direktionen reagerer.

Samlet set har processen med fokus på adfærdsdelen ført til:

- skabelsen af et fælles sprog gennem MBTI.
- at paraderne er blevet sænket – det er helt legitimt at spørge andre om, hvordan de har det.
- bevidsthed om lytteniveauer.
- større respekt og gensidig forståelse.
- medarbejderengagement og høj gruppedynamik.

### Forandringsbarometer

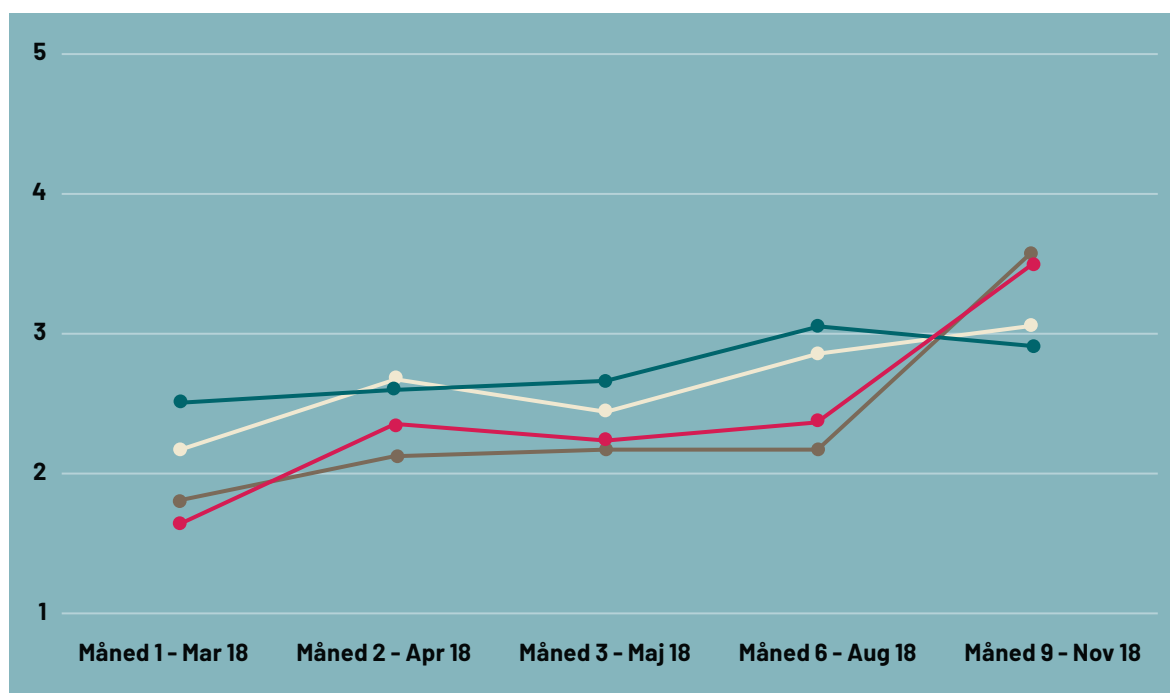
S&OP projektgruppen har fra pilotfasen fem gange deltaget i forandrings-surveys, hvor de har udfyldt et kort spørgeskema (ultimo måneden, når den månedlige S&OP var gennemløbet) omkring S&OP processen og dens ændringer. Spørgeskemaet indeholder bl.a. spørgsmål om, hvorvidt S&OP deltagerne oplever, at de forskellige medarbejdergrupper er blevet mere eller

**”Hos Mac Baren Tobacco Company handler ledelse i langt højere grad i dag om at frigøre de menneskelige potentialer, der er i organisationen, gøre hinanden gode, så der opnås resultater man end ikke troede muligt.**

Søren Eckhardt, Group Director, Mercuri Urval, Washington DC.



**Figur 4: Udvikling i opfattet forandringsparathed**



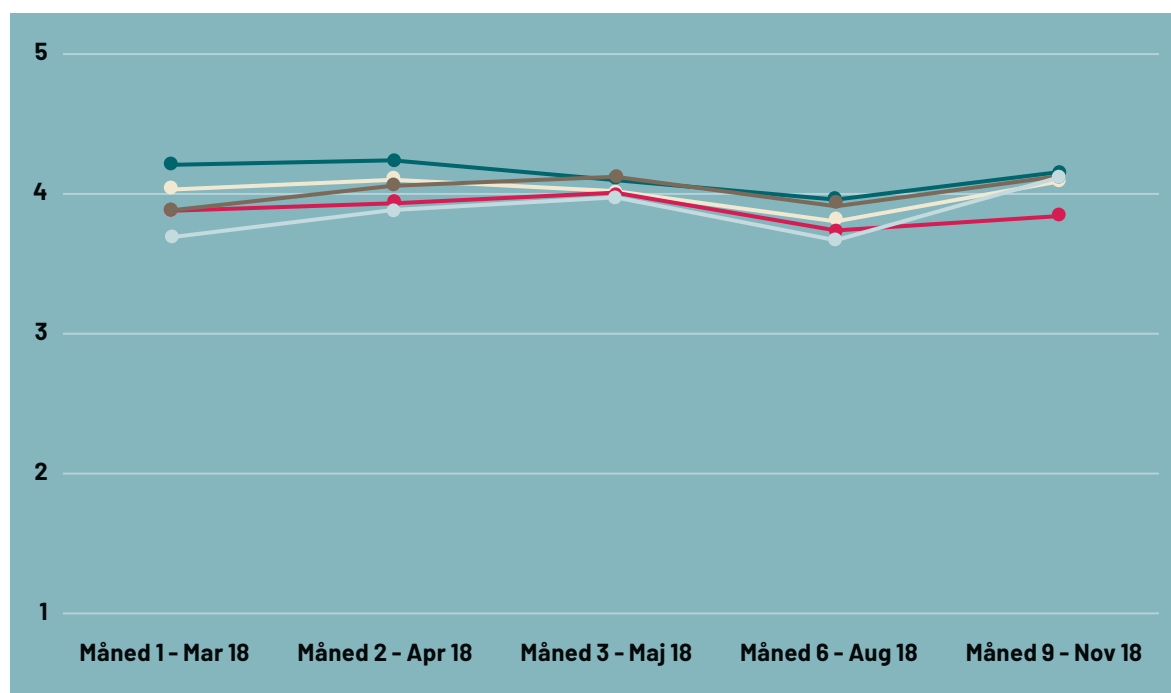
mindre forandringsparate i processen. Figur 4 viser udviklingen i medarbejdernes svar på spørgsmål omkring udviklingen i forandringsparatheden hos topledelsen, salg, operations og S&OP Manageren målt fem gang over en ni måneders periode. Alle medarbejdere har taget stilling til hver af de fire medarbejderkategorier. Spørgeskemaet er konstrueret som en række udsagn, som deltagerne erklærer deres grad af enighed i ud fra en skala fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig).

Som det kan ses af figur 4, var gennemsnitsværdierne af den opfattede forandringsparathed af de fire medarbejderkategorier ved S&OP processens start af pilotfasen alle under 3 med salg og S&OP Manageren som de mindst forandringsparate (med gennemsnitsværdier på henholdsvis 1,84 og 1,68). Topleledelsen blev opfattet som de mest forandringsparate efterfulgt af operations. I store træk er forandringspartheden steget måned for måned frem til måned 6. I den 9. måling er der dog to bemærkelsesværdige udviklinger. Denne måling kommer efter det andet internatforløb, der er afholdt den 15. og 16. november 2018. Operations opfattes nu som mindre forandringsparate i forhold den halvårslige måling og som den medarbejderkategori, der samlet set er mindst forandringsparate. Da pilotfasen startede, blev de opfattet som de mest forandringsparate.

En forklaring kan være, at man ikke før S&OP processens etablering på Mac Baren Tobacco Company A/S havde arbejdet med salgsforecast. Det var for operations derfor en relativ nem opgave at placere årsagerne for udfordringer hos salg, fordi denne aktivitet ikke fandt sted. Problemstillingen har imidlertid ændret sig, efter at salg har påbegyndt opstillingen af salgsforecast, hvorfor operations nu er kommet under et andet pres for at levere. En anden

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

**Figur 5: Opfattet relevans af Key Behavioral Indicators**



- 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)

forklaring kan være, at operations i en lang periode ikke har været tilfredse med datagrundlaget, hvilket nu er forbedret væsentligt.

Den anden bemærkelsesværdige udvikling er opfattelsen af salgs- og S&OP Managerens forandringsparathed. Salg var i de tidligere faser dem, der udviste mest modstand mod at skulle arbejde med S&OP. Hvorfor var forecast nu nødvendigt? Efterfølgende har salg arbejdet meget målrettet med at etablere forecast og har kunnet se værdien af det.

Denne løbende erkendelse og værdiskabelsen har været særligt medvirkende til den stigende forandringsparathed. Hvad angår S&OP Managerens udvikling i forandringspartheden, skal forklaringen findes i en stadig større afklaring af roller og ansvar, som pilot- og driftsfasen er skredet fremad samt det andet internatforløb, der havde specifik fokus på ledelse.

### Key Behavioral Indicators (KBI)

I S&OP er det besluttet at arbejde med følgende KBI'er:

- 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).

Deltagerne i S&OP har i de løbende forandringssurveys ligeledes svaret på, hvorledes de opfatter relevansen af de opstillede KBI'er (se figur 5). Som det kan

ses af figur 5, opnår alle KBI'er i starten af processen høje gennemsnitsværdier for deres relevans (fra 3,53 til 4,32) med "den nødvendige åbenhed/ærlighed mellem mødedeltagerne" som den højest scorende KBI. Derefter kan der samlet set over det første halve år spores et fald i den opfattede relevans af KBI'erne, hvorefter de igen stiger i den femte måling fra november måned. En forklaring kan være afholdelsen af det andet S&OP internat i midten af november måned, hvor KBI'erne blev genopfrisket. Dette resultat indikerer, at der løbende bør ske en vedligeholdelse og kommunikation af KBI'erne, herunder også udskiftning i takt med, at der bør være fokus på anden adfærdsændring. Generelt set opnår udsagnet "I hvor høj grad mener du, at Key Behavioral Indicators er anvendelige som mål?" en gennemsnitsværdi på 3,36 på en fem punkts Likertskala gående fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad).

### 3.2 FRA PILOTIMPLEMENTERING TIL DRIFT

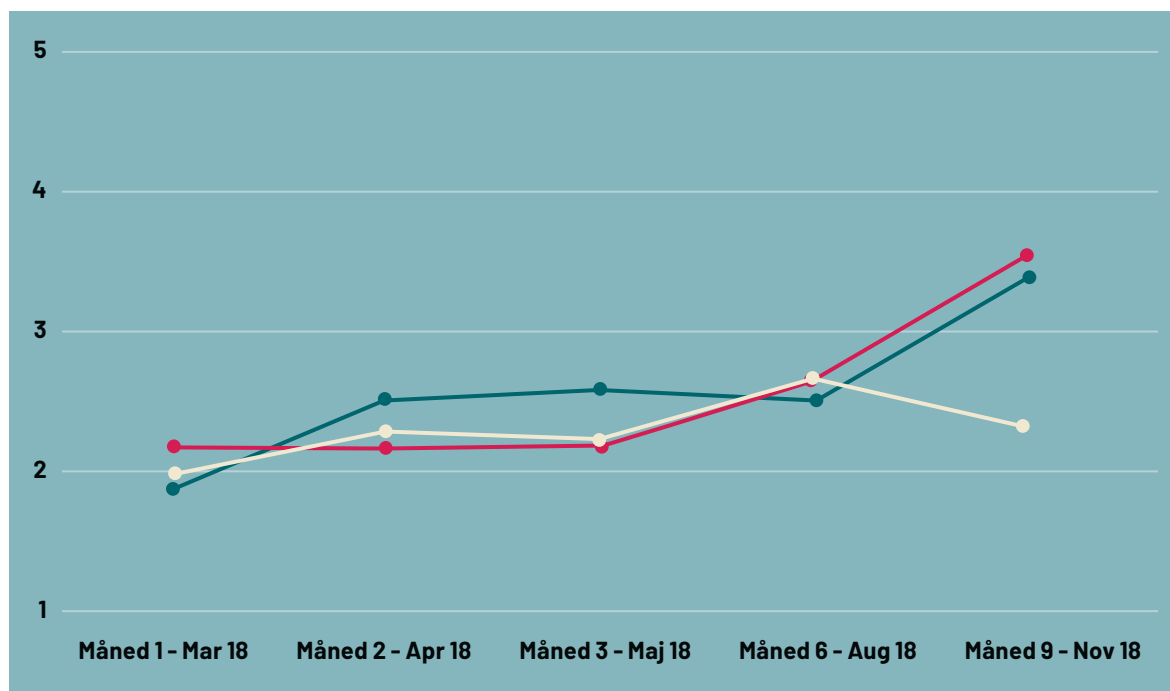
S&OP pilotfasen havde en varighed af tre måneder, hvor processen blev gradvist bedre og bedre. Pilotfasen fandt sted fra marts 2018 til maj/juni 2018, hvorefter S&OP overgik til drift. På samme tidspunkt stoppede S&OP som projekt og blev etableret som en formel proces i virksomheden.





## 4. Effekt og læring

**Figur 6: 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

### 4.1 MÅLSÆTNINGER, ROLLER OG ANSVAR

Som det fremgår af figur 6, har processen ført til en løbende tydeliggørelse af S&OP processens målsætninger specielt efter afslutningen af den tre måneders pilotfase. Specielt perioden fra den sjette til den niende måned har skabt en positiv udvikling med større klarhed over målsætninger og roller og ansvar i processen. Dette er sket i takt med, at datagrundlaget for KPI'er-



ne har opnået et accepteret pålidelighedsniveau. Samtidig er den opfattede uklarhed i processen faldet.

## 4.2 OPNÅEDE RESULTATER

På spørgsmålet om hvad processen har skabt af resultater, svares der først, at KPI'er og konkrete målsætninger nu er etableret. KPI'erne i sig selv er ikke nok. Der skal også målsætninger til for at kunne vurdere, om den konkrete performance er tilfredsstillende eller ej. Her er der sket konkret udvikling, således man i dag er i stand til at igangsætte konkrete handlinger, såfremt KPI'erne ikke er på det ønskede niveau. Dernæst gives der udtryk for, at processen også har bidraget med:

- god energi.
- at kolleger arbejder positivt med systemet.
- at dialogen mellem demand og supply smitter af på arbejdsformen i hverdagen.
- fakta at snakke ud fra – i stedet for følelser.
- at man holder de S&OP møder, der er aftalt.
- at salg arbejder aktivt med forecast.
- at man er på forkant med ordrer.

Der er udarbejdet KPI'er, som er baseret på pålidelige data. Disse rapporteres nu på en one-pager hver måned. Processen har givet mere ro på "bagsmækken". Det er blevet mere tydeligt, hvad konsekvenserne af beslutninger er – og det er blevet nemmere at diskutere standardisering og sanering mellem salg og operations.



### 4.3 LÆRING

På spørgsmålet om hvilken læring projektet og implementeringen af S&OP har givet hos Mac Baren Tobacco Company A/S, er følgende svare fremkommet:

- Vigtigt med allokering af ressourcer til en S&OP manager – fuldtidsstilling.
- Forandring tager tid.
- Det kræver mod til forandring.
- Vedvarende fokus på processen fra ledelsen.
- Lang proces som kræver nytænkning.
- Fokus på det menneskelige aspekt.
- Tiden er en afgørende begrænsende faktor – udvikling kommer under pres af driften .
- Fakta frem for følelser.
- Salg arbejder aktivt med forecast.
- Man er på forkant med ordrer.
- Betydeligt mindre omfang af ”brandslukninger”.

Yderlige punkter, der enten allerede er i procesforbedring eller skal til det snarest, er:

- Mere fokus på adfærd (den tekniske del har domineret).
- Hvor meget skal der handles på forecast? .
- Systemerne kører for manuelt.
- Operations skal involvere sig mere.
- Aftaler og beslutninger kommer under pres i en travl hverdag.

Afslutningsvis skal det nævnes, at S&OP arbejdet efter pilotfasen skiftede status fra at være et projekt til at blive en etableret proces i virksomheden. Dette blev bl.a. signaleret ved, at man lukkede projektnummeret. Der er tale om en kulturændring, og opfattelsen hos procesdeltagerne er, at der er tale om en proces, der er under konstant forbedring gennem kontinuerlige forbedringer.



## 5. Referencer

Breil-Hansen, P. (2017), "Vi skal have et fælles sprog i hele værdikæden", *SCM+Logistik*, No. 5, pp. 22-23.

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 typology*.

Stentoft, J., Freytag, P.V. & Eckhardt, S. (2019), "Unleashing the full potential of sales & operations planning by recognizing key behavioral indicators", *Supply Chain Management Review*, forthcoming.

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Eckhardt, S. (2018a), "Sales & Operations Planning: It's all about people", *Dilf Orientering*, Vol. 55 No. 3, pp. 42-49.

Stentoft, J., Freytag, P. V. & Mikkelsen, O. S. (2018b), "Implementing sales and operations planning emphasizing key behavioral indicators", i: Stentoft, J. (ed.) (2018), *Proceedings of the 30th Annual NOFOMA Conference: Relevant Logistics and Supply Chain Management Research*, University of Southern Denmark, Department of Entrepreneurship & Relationship Management, pp. 305-320.