

Sales & Operations Planning hos:

Nissens Automotive 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 Nissens Automotive 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).

Casen indeholder baggrunden for deltagelse i 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 indeholdt langt mere kompleksitet, end det er muligt at gengive i nærværende case. Casen rummer 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 Nissens Automotive 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. Introduction



Nissens er en dansk virksomhed, der blev startet i 1921 af Julius Nissen som en en-mands virksomhed. Indtil 1958 var der kun tre ansatte. Siden da har virksomheden udviklet sig til en global spiller, inden for sine forretningsområder. Første internationale kontorer blev åbnet i 1977 i hhv. Finland og Sverige. I 2005 etableredes den første produktion uden for Danmark i Slovakiet og senere i 2010 i Kina og i 2013 etableredes montagefabrik i USA.

I dag består Nissens af 22 selskaber globalt inden for salg, produktion og distribution. Omsætningen er på 1,676 mia. DKK (2017/18). Nissens beskæftiger ca. 1.300 (2017/18) medarbejdere; heraf ca. 450 i Horsens og den resterende del på fabrikker i Kina, Slovakiet og USA.

I 2016 overtog Mikkel Krogslund Andersen direktørposten fra Alan Nissen, som var fjerde generation i virksomheden, som frem til maj 2017 var familieejet, hvorefter Alan Nissen afhændende størstedelen af virksomheden til kapitalfonden Axcels.

Nissens består i dag af to selvstændige forretningsenheder; Nissens Automotive A/S og Nissens Cooling Solutions A/S med fokus på automotive eftermarked segmentet, OEM industri segmentet samt vind og vedvarende energi segmentet. Det er Nissens Automotive A/S, der er fokus i denne case. Omsætningen for automotive divisionen nærmer sig i dag godt 800 mio. DKK.

Divisionen beskæftiger ca. 500 medarbejdere og har mere end 10.000 varenumre på hylden. Ca. 500 nye varenumre kommer til hvert år. Beslutning om evt. udfasning af varenumre sker én til to gange om året. Nissens Automotive A/S er en førende global leverandør af systemer inden for motorkøling, klimasystemer samt efficiency og emissions komponenter til det globale eftermarked.

Nissens Automotive A/S arbejder ud fra værdien *'delivering the difference'* med social ansvarlighed og bæredygtighed. I Nissens Automotive A/S arbejdes der ud fra fire kerneelementer i løfter til kunderne:

- 97% produkttilgængelighed.
- 24 timers leveringsgaranti.
- Fleksible leveringsløsninger (fra ekspres til hele containere).
- Konstante omkostningsoptimeringer (f.eks. indpakning, kundelagerhåndtering mv.).

Sommer er højsæson, hvor 50% af omsætningen finder sted i maj til august.





2. Udgangspunktet

2.1 ERKENDELSE

For ca. seks år siden bestod Sales & Operations (S&OP) processen i virksomheden af, at 6-8 medarbejdere og produktchefer sad og kikkede på varenummer for varenummer og linje for linje og gennemgik, om der skulle skrues op eller ned for de enkelte varenumre i forhold til produktionen. Det var med andre ord meget operationelt og nok mere et forecast møde end reel S&OP. Møderne blev afholdt lidt ad hoc, men typisk en gang om måneden.

På daværende tidspunkt var der ikke en decideret samarbejdskultur, men mere fokus på sit eget end helheden. Samtidig var der nogle gange alt for mange produkter på lager og andre gange alt for få. Det gav mange pendulbeslutninger og en masse ufrugtbare diskussioner, som sled på forholdet og gav en del pegen fingre. Samtidig var kvalitetsfunktionen, indkøb, finans og salg ikke en del af processen. Så ofte var informationer om ændringer i eksempelvis marked og leverandørbase så kortsigtede, at reaktionstiden var meget kort. Og ofte gik man fra møderne, uden der var truffet en beslutning.

Der var kort sagt et behov for at forbedre processen, dialogen samt at få flere med ind over processen.

2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

Som opstart på S&OP blev der gennemført en optegning af procesflowet fra salg til installation. Herefter gennemførtes en brown paper session med nøglemedarbejdere bredt repræsenteret fra salg til levering. Hver medarbejder skulle på røde post-it-sedler liste de udfordringer, som den enkelte kunne se, i relation til procesflowet. Sedlerne blev hængt op på det brune papir på de steder, de passede ind i processen. Den samme øvelse blev efterfølgende

gjort med grønne sedler, hvor fokus var på, hvad der kunne identificeres som styrker i Nissens Automotive A/S. Resultatet af sessionen blev overført til en PowerPoint-præsentation, som blev diskuteret med deltagerne. Hermed sikredes det, at alle havde det samme billede af situationen, og at misforståelser blev ryddet af vejen. Resultatet af brown paper sessionen ses i tabel 1.

Sammenfattende kan organisationen før S&OP projektet blev en realitet, beskrives som en organisation med mange udfordringer inden for forecast, kommunikation og silotænkning. Men også en organisation med en flad struktur og dedikerede medarbejdere med høj forandringsvillighed og dyb viden.

Tabel 1: Sammenfatning af udfordringer og opfattede styrker

UDFORDRINGER (RØDE SEDLER)		OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER)	
1.	Forecast præcision	1.	Flad organisation
2.	Intern/ekstern kommunikation	2.	Godt brand, velkendt og godt omdømme
3.	Kapacitetsudfordringer (Nissens Automotive A/S og underleverandører)	3.	Lidt bureaukratisk
4.	Siloer (dem og os)	4.	Stort fokus på strategi – fokus på eksekvering
5.	Uklart procesejerskab	5.	Villighed til at investere
6.	Mangel på holistisk forståelse	6.	Forandringsparate medarbejdere
7.	Development of enhanced customer requirements	7.	Meget dyb viden i organisationen
8.	Ud- og indfasning af produkter		Gode kvalitetsprocesser
9.	KPI-struktur og prioritering (kvalitet, pris, leveringsperformance?)		Dedikerede medarbejdere
10.	Systemer og værktøjer		God dialog med kunder gennem salg og kundeservice
11.	Leverandørstyring (pris, kvalitet, tilgængelighed?)		Stærke data og e-handelsplatform
12.	Supply chain network design		Global opmærksomhed

Kilde: Nissens Automotive A/S.





3. Implementeringsproces

3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

Efter definering af den nuværende proces og identificering af udfordringer blev der fokuseret på udviklingen af en fremtidig S&OP proces for Nissens Automotive A/S. Selve arbejdet med at få defineret og etableret en S&OP proces skete med støtte fra seniorkonsulent Ernst Kildegaard fra 4IMPROVE Consulting Group. Nissens Automotive A/S har i forbindelse med design og udviklingen af S&OP processen udviklet et S&OP Key Performance Indicator (KPI) hierarki, som bliver fulgt op på månedligt. Den ultimativt vigtigste KPI er OTIF (On Time In Full). KPI hierarkiet fremgår af figur 1. Gennem KPI strukturen er der kommet øget fokus og fælles forståelse af eksempelvis:

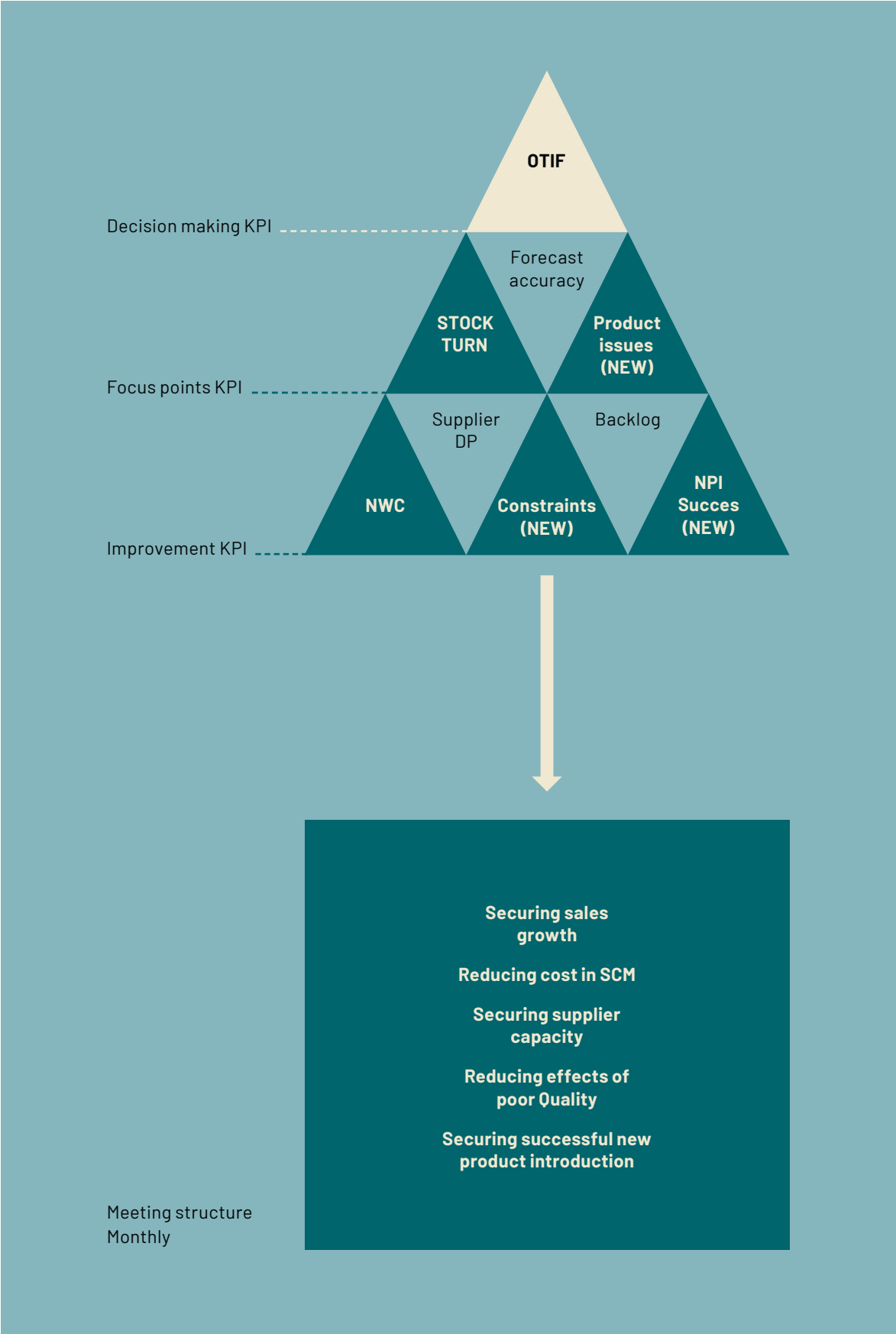
- Bedre leveringsevne – differentieret.
- Lavere kapitalbinding – arbejdskapital.
- Lavere ukurans.
- Reduktion af fejlleveringer.
- Lageromsætning.
- Forecast pålidelighed.
- Efterslæb på leveringer.



Forankring af S&OP i topledelsen, er en væsentlig succesparameter for fremdrift og resultat af arbejdet med S&OP.

Ernst Kildegaard, Seniorkonsulent, 4IMPROVE Consulting Group.

Figur 1: KPI hierarki for Nissens Automotive A/S



Kilde: Nissens Automotive A/S.

”Vi har fået fjernet nogle af de der korridormøder, og fået det ind i processen. Vi har skabt et forum, hvor man kan diskutere tingene.

Esben Jansen, VP Supply Chain, Nissens Automotive A/S.

I projektet har Nissens Automotive A/S ligeledes fået designet og udviklet en månedlig møde-/processtruktur med involvering af kundeservice, salg, planlægning, product management, strategisk indkøb, kvalitet og logistik, hvor der foregår dataindsamling, demand planning og supply planning samt alignment og beslutning. Processen er designet, men ikke helt implementeret og formaliseret endnu. Det er vurderingen, at man i dag (februar 2019) er 80% på plads mht., hvordan processen kører i dag i forhold til den fuldt udrullede proces. Ved hvert procestrin er defineret, hvad der er input, og hvad der er output, samt hvem der skal modtage output. I processen diskuteres også fast, hvilke begrænsninger (constraints) der er i forhold til demand og supply (f.eks. lagerkapacitet, leverandørkapacitet, kvalitet, outbound osv.) ligesom man diskuterer og forholder sig til anbefalingernes indflydelse på de valgte KPI'er. Alt dette vil blive en del af alignmentmødet, når S&OP processen er fuldt indarbejdet.

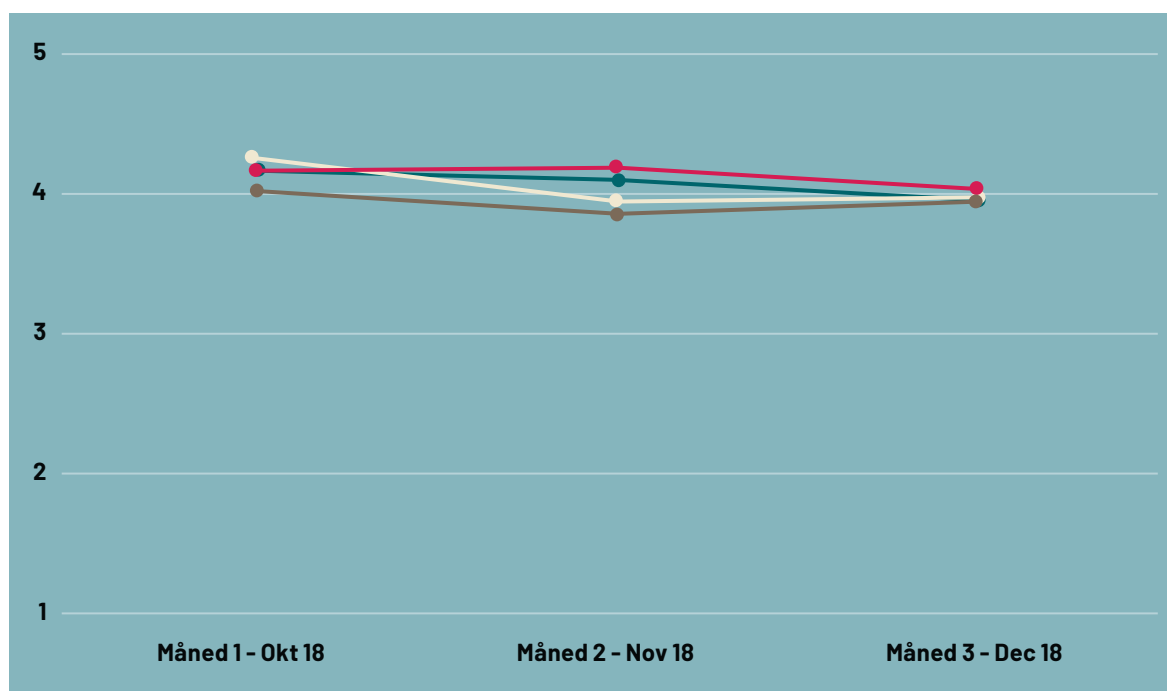
I dag arbejdes med en disponerings-/reaktionshorisont på seks måneder, mens der arbejdes med 12-15 måneders horisont på forecast, som ikke er bundet, fra salg og produktchefer. Det giver mulighed for at have et fast punkt på alignmentmødet, hvor man diskuterer, om der er noget på henholdsvis 0-6 måneders horisont, 6-12 måneder og 12-24 måneder, som skal adresseres. Der, hvor det giver mening, har Nissens Automotive A/S også det seneste 1-1½ år kørt med statistikbaseret forecast. På nye varer arbejdes mere med input og forventninger fra salg og produktchefer. I forbindelse med pilotprojektet er der også sket ud- og indskiftninger i forhold til deltagere. I starten deltog eksempelvis alle produktchefer, mens det nu er to, som så dækker hele organisationen. I løbet af projektet blev det besluttet at allokere en S&OP Manager, med ansvar for processen. Nissens Automotive A/S har dog været nødsaget til at ansætte en ny, som tiltrådte februar 2019, da den tidligere S&OP Manager ikke er på posten længere. Samtidig har der været nogle store udfordringer i forretningen, som har trukket fokus. Dette har ført til lidt tab af momentum på yderligere udvikling af S&OP processen. Så selvom processen er designet, mangler der lidt før alle møder og aktiviteter er helt på plads. Det vil være i fokus den kommende tid.

3.1.2 Den adfærdsmæssige del – “soft wiring”

Key Behavioral Indicators

I forbindelse med projektet er alle deltagere blevet personlighedstestet med typeanalysen Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Det har givet en indsigt i, at mennesker er forskellige og derfor skal behandles og tilgås forskelligt. S&OP deltagerne finder det stadig udfordrende at arbejde med persontyperne og få det indarbejdet i den daglige dialog. Men man er begyndt at arbejde med Key

Figur 2: Opfattet relevans af KBI'er



Behavioral Indicators (KBI'er). De bliver ikke direkte målt, men alle møder bliver afsluttet med en kort snak på fem minutter omkring KBI'erne, såsom "har vi været visionære i dag, har vi taget nogle beslutninger, har vi været modige i dag". Og man er blevet bedre til at lytte til hinanden og har dermed opnået en bedre dialog. Yderligere er de deltagende medarbejdere løbende blevet spurgt ind til, hvordan de opfatter et sæt foruddefinerede KBI'er. I figur 2 er de gennemsnitlige værdier over tid angivet som gennemsnitsværdier ud fra en fem punkts Likertskala, der går fra 1 (meget lidt relevant) til 5 (meget relevant).

Som det fremgår af figur 2 ligger svarene på gennemsnitligt 4 over tid, hvilket tyder på, at deltagerne oplever, at de foruddefinerede KBI'er tages alvorligt i processen. Dog er der over hele linjen et mindre fald, hvilket kan indikere, at man ikke skal lade stå til, men bør italesætte de anførte KBI'er på S&OP møderne, så de ikke bliver glemt.

- 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)

”Vi er kommet langt, men er ikke der, hvor vi skal være endnu. Nu handler det om at komme ind og rulle i den proces, som vi er enige om, vi skal rulle i, så vi ikke bare har en række møder, men får det struktureret og sat i rammer. Og så er der altid noget, vi kan forfine og justere hen ad vejen. Sådan vil det altid være.

Esben Jansen, VP Supply Chain, Nissens Automotive A/S.



4. Effekt og læring

4.1 MÅLSÆTNINGER, ROLLER OG ANSVAR

Deltagerne blev også spurgt om, hvor klare de synes målsætninger og roller og ansvar er. Igen på en fem punkts Likertskala 1 (ikke særligt klare) til 5 (meget klare). Svarene fremgår af figur 3. Som det fremgår af figur 3, sker der et tydeligt fald i klarheden omkring målsætninger og roller og ansvar fra oktober til november. Ligeledes stiger uklarheden omkring S&OP processen. Det er svært at sige nøjagtigt, hvad dette skyldes, men en nærliggende forklaring er, at det netop var i denne periode, at den tidligere S&OP Manager forlod Nissens Automotive A/S og projektet dermed var uden ressource til at drive projektet frem. Når der ikke er en naturlig tovholder, kan det skabe uklarhed om netop projektets mål og hvem, der har hvilke roller og ansvar og dermed også tab af moment. Det er forventningen, at den nyligt ansatte S&OP Manager kan skabe fornyet moment i udviklingen af processen. Yderligere er der også spurgt ind til, hvordan deltagerne opfatter forandringsparathed i topledelsen, salg, operations og hos S&OP Manageren. Resultaterne fremgår af figur 4.

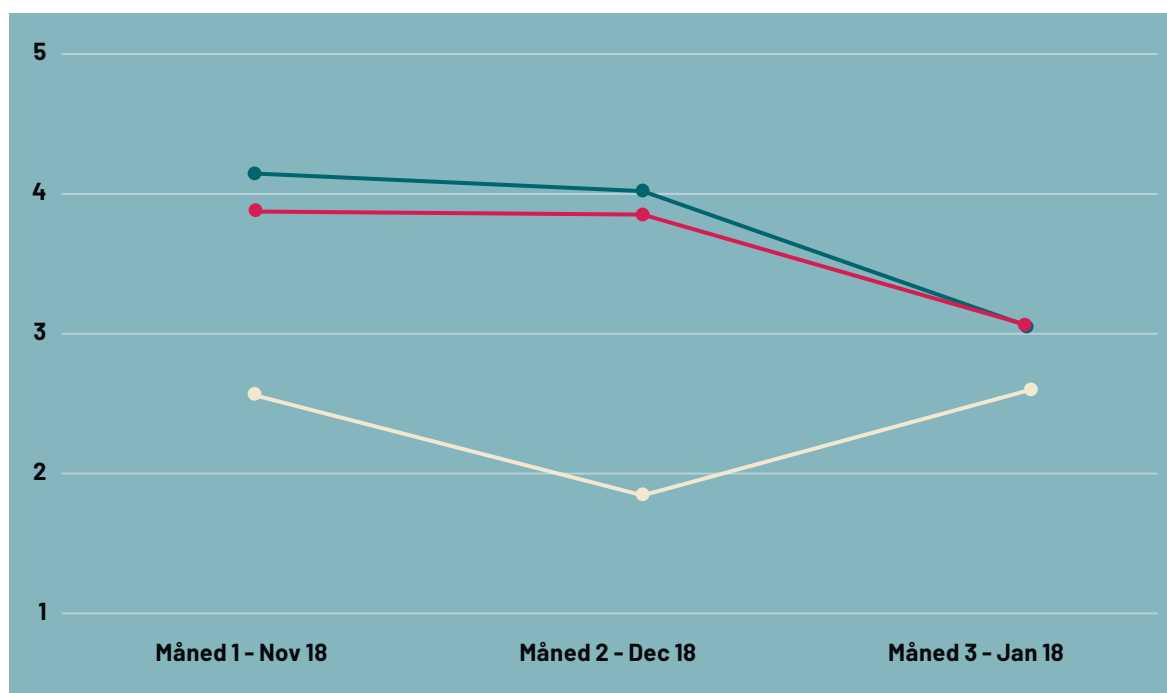
Som det ses af figuren, sker der et fald i den opfattede forandringsparathed



Den tværorganisatoriske commitment og vidensdeling har skabt fundamentet for et helt nyt forståelsesniveau i organisationen. Nu har alle et fælles billede baseret på samme data, og dermed minimeres antallet af uhensigtsmæssige diskussioner og fejlfortolkninger. Vi arbejder mod samme mål uafhængig af organisatorisk tilhørsforhold.

Esben Jansen, VP Supply Chain, Nissens Automotive A/S.

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

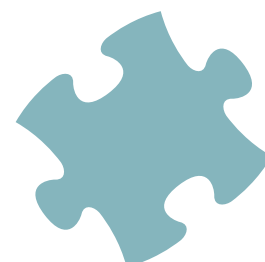


- Klare målsætninger/mål
- Roller og ansvar i S&OP processen
- Uklarhed om S&OP processen

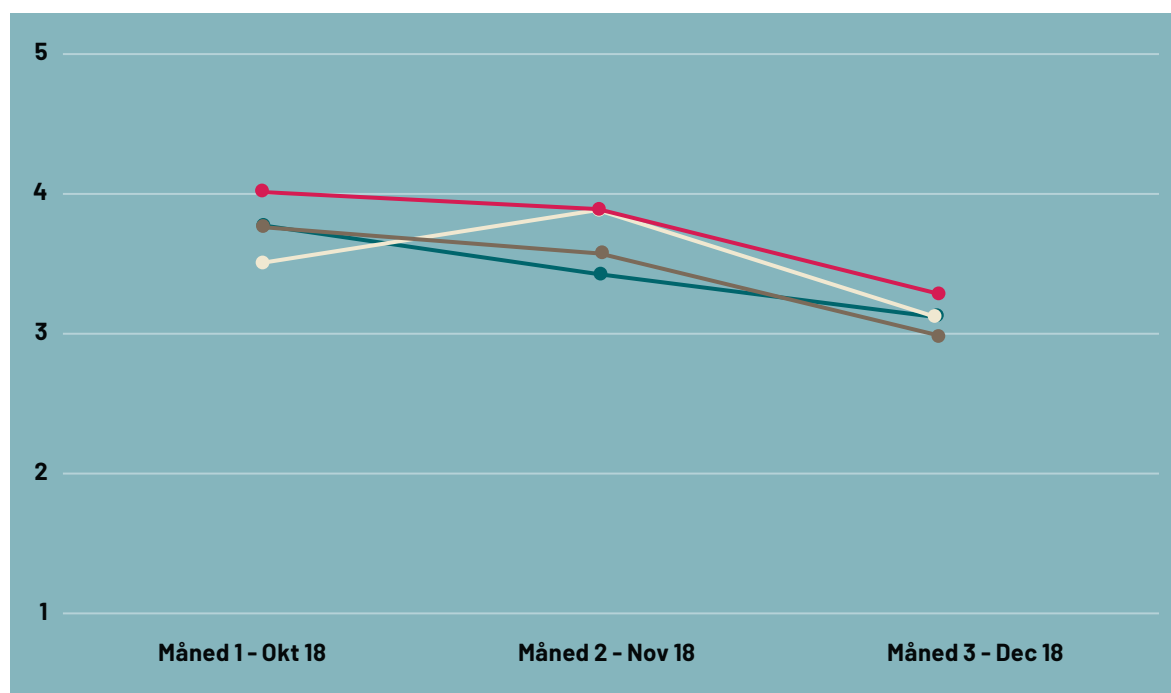
for alle over tid. Dog stiger den opfattede forandlingsparathed i operation i den første periode for så at falde den sidste. En mulig forklaring på operations fald, kan igen være, at den på daværende S&OP Manager forlod Nissens Automotive A/S. Det kan have ført til en vis uklarhed om processens mål og rolle og ansvarsfordeling, hvorfor man i operations har følt en usikkerhed og derfor har fokuseret på det, man kender, i stedet for at begive sig ind i noget nyt.

Opnåede resultater

- Klar KPI struktur.
- Designet S&OP proces.
- Øget beslutningskraft, der er mere faktabaseret.
- Øget tværfunktionel forståelse og skarphed
 - der er blevet skubbet til siloerne.
- Fra at have øer af informationer og beslutninger er det blevet formaliseret og mere holistiske beslutninger, der tages.
- Øget forståelse og transparens for, hvad egne lokale beslutninger har af konsekvens på helheden.
- Man er blevet bedre til at se og forstå andre funktioners dilemmaer og tage ansvar.
- Udviklet en proces, som hjælper til at adressere mulige begrænsninger med en længere reaktionshorisont til følge.
- Bedre dialog, samarbejde og stemning – lytter mere til hinanden, og der gives mere plads.



Figur 4: Udvikling i opfattet forandringsparathed



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

4.3 LÆRING

Nissens Automotive A/S' erfaring er, at det er yderst vigtigt med commitment fra topledelsen for at få sådan et projekt kørt igennem. Hvis ikke den commitment er der – så glem det! Videndeling i hele projektforsløbet er ligeledes vigtigt.

Man skal fokusere på at finde årsager. Hvis man kun agerer på symptomer, kommer man ikke årsager til livs og vil blive ved med at skulle agere på de samme grundlæggende fejl. Og så er det vigtigt at tænke i helheden og ikke kun i de enkelte delelementer af projektet.

Start med at få kvalificeret og kvalitetssikret forecast – det er der, det starter. Sørg for at kommunikere fordele for de enkelte funktioner, så medarbejderne kan se *'what's in it for me'*. Det vil gøre det noget nemmere. Det samme gælder for hele projektet, at man hele tiden skal holde sig formålet for øje.

Ligeledes skal der være plads til at lære og til læringsloop. Der vil komme *'setbacks'* i forskellig grad, og det skal der være plads til. Man skal krybe, før man kan gå. Men samtidig skal der presses på, så man skal være handlingsorienteret. Hvis man kun holder informationsmøder, kommer der ikke den ønskede effekt.

Slutteligt anbefales det at anerkende indsats og fremdrift, og at fejre succes'er (det kunne være en KBI).