

## Sales & Operations Planning hos:

# Qubiqa 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 handler om Qubiqa A/S og 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](http://www.salesandoperationsplanning.dk)).

Casen er lidt atypisk, idet virksomheden, grundet interne omorganiseringer og stærkt nødvendige prioriteringer, valgte at træde ud af projektet før tid. Selvom virksomheden er trådt ud af projektet før tid, har Qubiqa A/S dog velvilligt indvilliget i at medvirke som case, der giver indblik i processen og opnåede gevinster ved at deltage.

Casen beskriver 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 trods virksomhedens udtræden har indeholdt langt mere kompleksitet, end det er muligt at medtage i nærværende case. Casen rummer derfor de centrale trin, overvejelser og læringspunkter, som deltagerne har været igennem.<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 Qubiqa 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

Qubiqa A/S blev etableret i Esbjerg i 1945 af Svend O. von Seelen under navnet Seelen som en underleverandør af smedearbejde til forskellige industrier. I 1984 afhændede von Seelen virksomheden til sin svigersøn, Lars Schou, som iværksatte en omfattende teknologiudvikling og udvikling af nye markeder.

I dag er der fokus på skræddersyede logistiksystemer til kunder i hele verden. I 2006 blev Seelen solgt ud af familien til Automation Group A/S, som igen solgte Seelen videre til investeringsselskabet BWB partners (tidligere Odin Equity Partners) i 2010.

I forbindelse med dette blev Seelen lagt sammen med det tidligere Univeyor A/S og det tidligere Nordplan A/S. I 2011 skiftede virksomheden navn fra Seelen A/S til Qubiqa Esbjerg A/S og Seelens CEO Axel Manøe Jepsen blev CEO for Qubiqa Group. I 2017 blev Axel Manøe Jepsen formand for bestyrelsen, og Carsten Sørensen udnævntes til CEO. I 2018 ændredes navnet til det nuværende Qubiqa A/S. I oktober 2018 stoppede Carsten Sørensen som CEO, og Axel Manøe Jepsen indtrådte som arbejdende bestyrelsesformand.

Sales & Operations Planning (S&OP) projektet blev startet op under Carsten Sørensen og lukket ned, da Axel Manøe Jepsen overtog ledelsen.

Qubiqa A/S er en projektvirksomhed, som udvikler, designer, producerer og installerer produktionslinjer og anlæg samt løsninger indenfor isolationsindustrien (mineraluld), board handling og biomasse-/bioenergi håndtering. Qubiqa A/S tilbyder håndtering af hele projektet fra udvikling til installering og idriftsættelse. Projekterne er for kunderne ofte af høj strategisk relevans, som betyder, at de typisk skal besluttet på bestyrelsesniveau. Kundemassen består af relativt få kunder over hele kloden, hvorfor der også er et stort fokus på levering. Hver gang. Det handler bl.a. om goodwill over for kunden, så selvom det enkelte projekt ikke nødvendigvis er så rentabelt som først kalkuleret, så er det indlejret som en del af virksomhedens DNA, at der leveres hver gang. Også på problematiske projekter.

Grundet størrelserne af projekterne og beslutningsniveauet er det for Qubiqua A/S en udfordring, at det ofte er svært at vide, hvornår projekterne låses, og selve arbejdet kan påbegyndes. Det medfører, at det er svært at forecaste og kapacitetsstyre ingeniørtimer og projektressourcer. Over et år kan kapacitetsbelastningen således være stærkt svingende.

Dertil kommer, at det for nogle projekter er 'kendt pensum', mens andre projekter er stærkt udviklingsorienteret. Ved den første type vil man relativt nemt kunne kapacitetsstyre ingeniørtimer og timer i værkstedet, mens den anden type kræver mange udviklingstimer, hvilket gør det vanskeligere at kapacitetsstyre. Dette kræver en meget fleksibel og agil organisation.

I dag er der ca. 200 medarbejdere fordelt med ca. 100 i Esbjerg og lidt mere end 100 i Polen (Pila), hvor der også er produktionsfaciliteter. Virksomheden er meget ingeniørtung, hvor den tekniske afdeling, som ligger i Esbjerg, er på ca. 40 mand ud over projektlederne. Qubiqua A/S omsætter for ca. 300 mio. kr. årligt.

Qubiqua A/S arbejder ud fra følgende værdigrundlag:

▸ **Focus on customers & market**

We work for and with our customers to improve their production and logistics processes.

▸ **Dialogue-based communication**

Honest and relevant communication, based on dialogue and value-adding conduct, forms the basis for creating strong relations with our customers.

▸ **Flexible & proactive environment**

We stimulate and support a proactive working environment.

We are motivated by potential and are proud of the dynamic and proactive response to change within our company.

▸ **Innovative development**

We apply high technology and creative input (also from the outside), and we attract the best qualified competences in our constant efforts to strengthen Qubiqua's innovative capacities.

▸ **Proper & trustworthy behavior**

Our work is based on the principle of trustworthy leadership, and we take pride in being a reliable and respectful partner  
– towards customers, employees, and business connections  
– and towards society in general.





## 2. Udgangspunktet

### 2.1 ERKENDELSE

Inden projektets igangsættelse var det et ønske fra daværende CEO, Carsten Sørensen, at skabe mere transparens mellem salgspipeline og kapacitetsstyring. Dette behov skulle ikke mindst ses i lyset af en, på daværende tidspunkt, aggressiv vækststrategi. Her så man S&OP processen som en mulighed, der kunne bidrage til den ønskede transparens.

Seniorkonsulent Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group kendte til det overordnede S&OP projekt hos Industriens Fond og skabte forbindelsen mellem Qubiq A/S' direktion og en SDU-forsker fra projektet. Efter en præsentation for direktionen samt endnu en præsentation, hvor også nøglemedarbejdere deltog, blev det besluttet at igangsætte S&OP projektet.

### 2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

Som opstart blev der gennemført en optegning af processen fra salg til installation, som blev efterfulgt af en brown paper workshop. Workshoppens blev gennemført med nøglemedarbejdere fra salg, produktudvikling, økonomi og operations. Her skulle hver medarbejder først liste de udfordringer, som den enkelte kunne se for Qubiq A/S i relation til procesflowet, på røde post-it-sedler. Herefter blev de røde sedler hæftet op på det brune papir i forhold til, hvor i processen udfordringen var identificeret. Herefter gik man i gang med en konsolidering af gengangere/lignende udfordringer. Øvelsen blev derefter gentaget, denne gang dog med fokus på, hvad man anså som styrker hos Qubiq A/S. Resultatet af workshopens røde sedler ses i figur 1.

Efter brown paper sessionen blev udfordringer og styrker sammenfattet i et PowerPoint-dokument, som blev præsenteret for deltagerne for at sikre, at

Sammenfattende kan situationen beskrives ved, at der mangler et porteføljeoverblik, ligesom der er kronisk mangel på ressourcer. Omvendt er der i Qubiga A/S en ånd, hvor man er ærekær og ikke lader kunden tilbage.

| UDFORDRINGER (RØDE SEDLER) |                                                                       | OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER) |                                                                                   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                         | Manglende porteføljeoverblik                                          | 1.                                | Ingen barrierer mellem afdelinger/funktioner                                      |
| 2.                         | Ledere for meget involveret i daglig drift                            | 2.                                | Vi løber ikke fra noget                                                           |
| 3.                         | Mangel på ressourcer                                                  | 3.                                | Vi har et stort standardprogram                                                   |
| 4.                         | Uddannelse/værktøjer - on-boarding af nye medarbejdere                | 4.                                | Vores kvalitet er fordelt mest som kunderne forventer                             |
| 5.                         | Programmer ikke klar, når maskine er klar → overholdelse af deadlines | 5.                                | Mange dygtige, ærekære og arbejdsomme folk                                        |
| 6.                         | Kvalitet i flowet kan forbedres                                       | 6.                                | Kalkulation af standardprojekter                                                  |
| 7.                         | Intern kommunikation bagud i kæden kan styrkes                        | 7.                                | Dygtige sælgere, teknisk stærke                                                   |
|                            |                                                                       | 8.                                | Tæt kundekontakt                                                                  |
|                            |                                                                       | 9.                                | Tilbudsudarbejdelse (salgslayout, animationer, tilbud, billeder) → hurtig respons |
|                            |                                                                       | 10.                               | Agilitet/fleksibilitet                                                            |

5



## 3. Implementeringsproces

### 3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

#### 3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

Selve arbejdet med at få defineret og etableret en S&OP proces skete med støtte fra seniorkonsulent Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group og var forankret ved den tidligere COO som processejer. I forhold til det team, der deltog i S&OP processen, var der størst buy-in fra operations. Det var svært for salg at få øje på fordelene, da de har været opdraget til at skulle sælge uden særligt hensyn til produktion og kapacitet. Salg så således den nye proces som en begrænsning. Det første møde i S&OP gruppen, hvor alle var samlet, handlede om at få defineret de værktøjer, som skulle anvendes i S&OP møderækken. Qubiqa A/S nåede at få etableret fem-trins-modellen (dataindsamling, demand, supply, formøde og beslutningsmøde), inden projektet blev stoppet. S&OP processen nåede kun tre - fire gennemløb. Operations var klart positive overfor denne proces.

#### 3.1.2 Den adfærdsmæssige del – “soft wiring”

##### Key Behavioral Indicators (KBI)

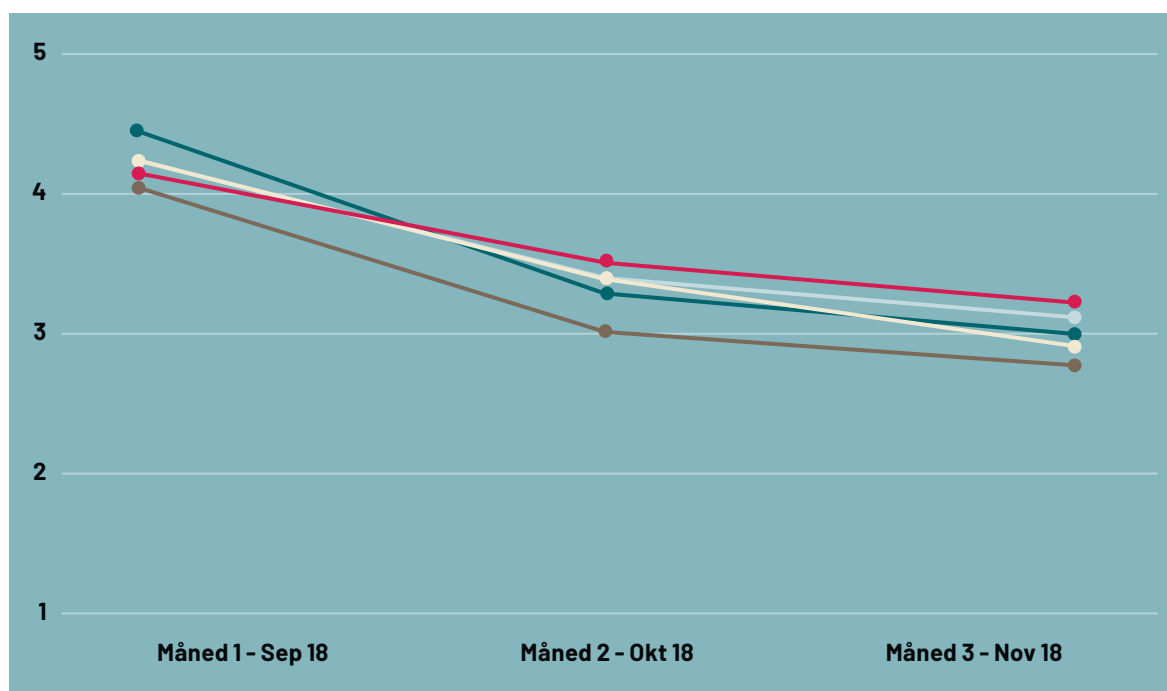
I Qubiqa A/S nåede man at gennemføre to heldagsworkshops sammen med Mercuri Urval med udgangspunkt i Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) type-analyser (Brøgger & Bohnsen, 2017). Testen og workshopene gav anledning



*S&OP projektet har skabt en mere direkte dialog, fordi vi nu bedre kender hinandens dilemmaer og persontyper, hvilket har givet en større forståelse og respekt.*

*Jørgen Dybro, Technical Director, Qubiqa A/S.*

**Figur 2: Opfattet relevans af Key Behavioral Indicators**



til dialog om, hvordan det nu er med personligheder. Den første workshop havde fokus på forståelse af teoriapparatet i MBTI. At forstå gruppens sammensætning ud fra de forskellige profiler og øvelser om at give feedback på en konstruktiv måde. Workshop to satte fokus på Key Behavioral Indicators, herunder hvilken adfærd der vil kunne bidrage til, at man kan spille hinanden bedre. Interessen omkring typeanalyserne og arbejdet hermed har været meget individuel drevet uden tydelig bias mod hverken salg eller operations. Selvom Qubiq A/S ikke har nået at arbejde rigtigt og kommet i dybden med KBI'er, har processen givet en større respekt for og indsigt i, at mennesker er forskellige og derfor skal behandles og tilgås forskelligt. Deltagerne er gennem et online spørgeskema blevet spurgt ind til, hvorledes de opfatter en række pre-definerede KBI'er. Spørgsmålene har været ens fra måned til måned. Svarene, angivet som gennemsnit på en fem punkts Likertskala gående fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig) fremgår af figur 2.

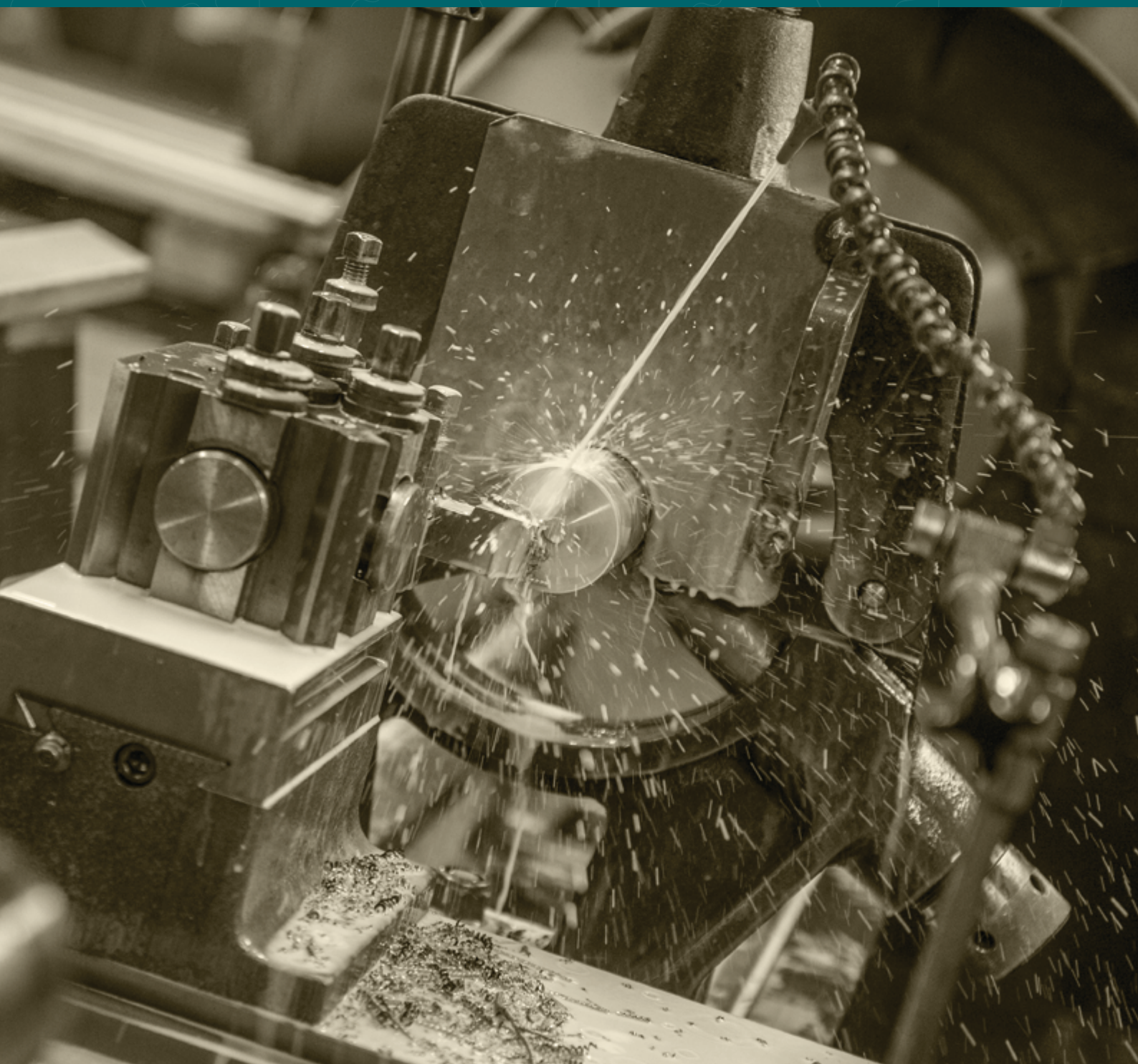
Grundet afbrydelsen af projektet har det kun været muligt at samle data fra tre måneder frem til november 2018. Som det fremgår af figur 2, ligger alle KBI'er relativt højt i starten af projektet med værdier mellem 4,1 og 4,6. Især ses, at mødeafholdelse som planlagt og konstruktiv dialog ligger højt i starten. Den tidligere CEO og COO udtrykte også stor begejstring, idet det nu var blevet muligt at afholde møder, som faktisk blev færdige før det fastsatte sluttidspunkt. Dette skete bl.a. som følge af en klar rollefordeling med udpegning af mødeleder og mødereferent, som ikke var den samme person. Som det også ses, er opfattelsen af alle KBI'er faldet henover de tre måneder. Det har desværre ikke været muligt at komme tættere på evt. årsager til dette, men faldet skyldes sandsynligvis, at deltagere i S&OP er blevet oplyst, at processen skulle stoppe før de sidste målinger er gennemført.

- 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)



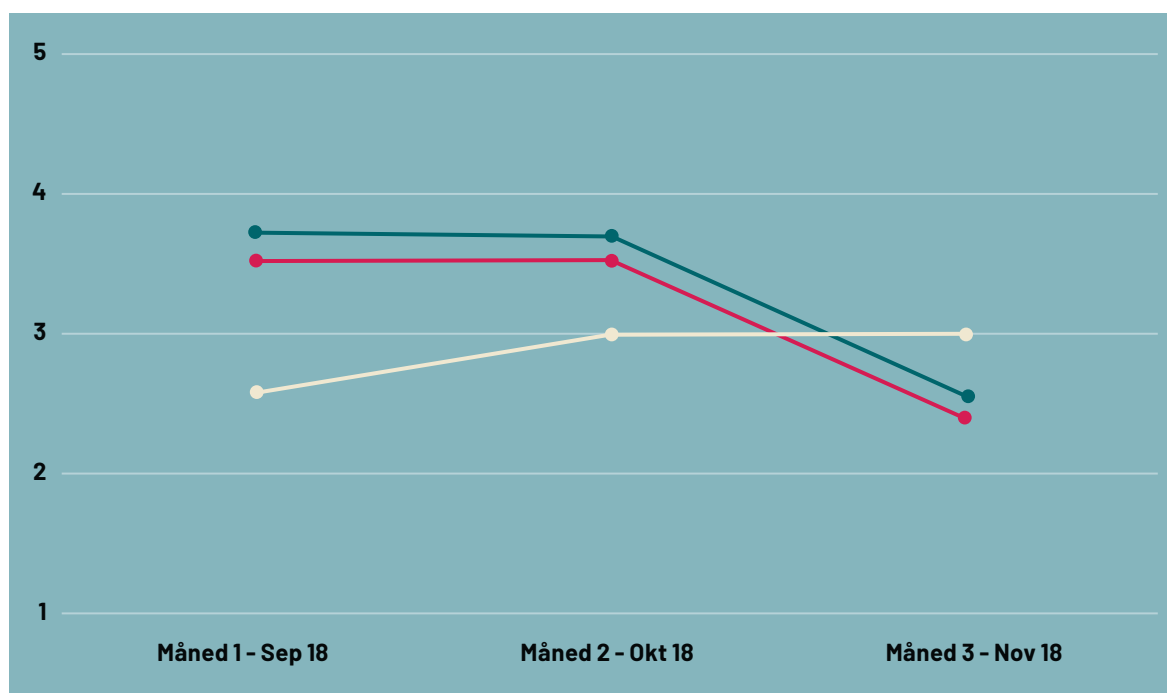


## 4. Effekt og læring





**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

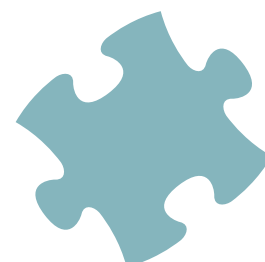
#### 4.1 MÅLSÆTNINGER, ROLLER OG ANSVAR

Projektdeltagerne er også blevet spurgt ind til deres opfattelse af udviklingen i målsætninger, roller og ansvar i forhold til projektet. Igen på en fem punkts Likertskala fra 1 (meget lav grad) til 5 (meget høj grad) og igen med ens spørgsmål fra måned til måned. Tilbagemeldingerne er angivet som gennemsnit i figur 3.

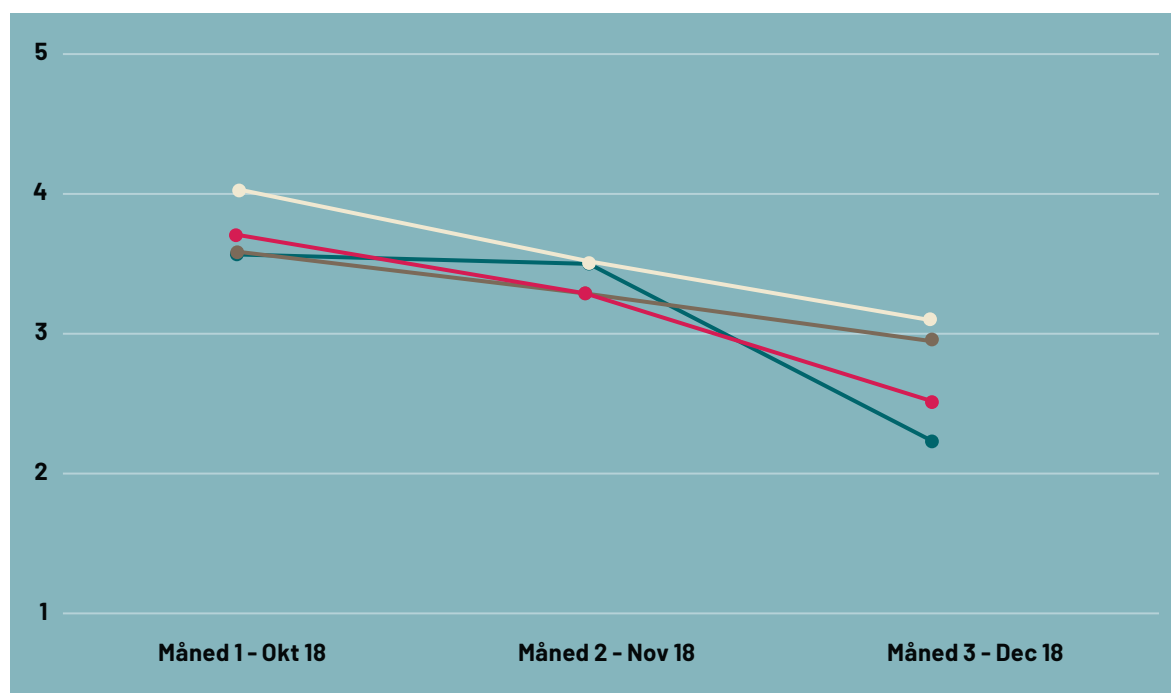
Som det fremgår af figur 3, er der initialt et billede af, at projektdeltagerne opfatter, at der er relativt klare målsætninger/mål samt roller og ansvar i projektet. Samtidig er der dog også lidt uklarhed i forhold til processen. Det er interessant, at der i november sker et stort fald i såvel klarhed i mål og målsætninger samt i forhold til roller og ansvar. Det har ikke været muligt yderligere at afdække hvorfor. Men en nærliggende forklaring kan være, at det er i den periode, projektets videre eksistens er blevet diskuteret.

Der er ydermere foretaget temperaturmålinger af forandringsparathed, hvor deltagerne har kunnet svare på udsagn omkring forandringsparathed i salg, operations, topledelse og processejer. Igen på en fem punkts Likertskala fra 1 - 5 (fra meget uenig til meget enig). Resultaterne fremgår af figur 4.

Som det fremgår af figur 4, var der i projektets begyndelse en opfattet forandringsparathed blandt deltagerne med gennemsnitsværdier for de fire grupperinger mellem 3,5 og 4,0. Over tre måneder er opfattelsen af forandringsparathed faldet en del, hvor især opfattelsen af topledelsens forandringsparathed er faldet i november måned. Igen har det ikke været muligt at dykke ned i de bagvedliggende årsager. Men en nærliggende årsag kunne



**Figur 4: Udvikling i opfattet forandringsparathed**



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

være, at virksomheden i samme periode skiftede CEO og kraftige prioriteringer måtte foretages.

## 4.2 OPNÅEDE RESULTATER

Trods det, at Qubiqa A/S ikke har været med hele vejen i projektet, har deltagelsen alligevel givet nogle gevinster. Nogle af de gevinster, som er opnået, er bl.a.:

- Øget forståelse af helheden.
- Bedre dialog og respekt – at forstå hinandens dilemmaer.
- Øget transparens.
- Udviklet værktøjer.
- Øget informationsdeling – bl.a. via en nu mere formaliseret gruppe i Microsoft Yammer.
- Øget bevidsthed om, at der rent faktisk er noget information, som er tilgængelig.
- Øget kommunikation både frem mod salg og fra salg.
- Øget bevidsthed om, at lokal information er noget, andre kan bruge.
- Større bevidsthed om værdien af at være fakta-drevet.
- Synliggørelse af en flaskehals ved, at Engineering er konfronteret med den korteste reaktionstid og den mindste skalerbarhed.

### 4.3 LÆRING

I en proces som S&OP, der bliver drevet af forskellige parter, er det vigtigt at sikre, at projektmodtagere er informeret om og helt med på, hvorfor der er flere parter, og hvilke roller de har. Samtidig er det vigtigt hele tiden at sikre, at projektdeltagerne er informeret om, hvor langt man er i projektet. I en travl hverdag med mange andre gøremål og projekter kan det være med til at sikre større fokus. Endelig er det vigtigt at synliggøre fordele for alle interessegrupper i S&OP processen.

Denne case indikerer, at det var operations, der kunne se de største fordele, mens salg havde sværere ved at se dem og dermed var mindre motiverede. Det handler i sidste ende om at spille hinanden gode.



## 5. Referencer

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