

Sales & Operations Planning hos:

SGM Light 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 om SGM Light A/S beskriver i hovedtræk 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 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 indeholdt langt mere kompleksitet, end det er muligt at medtage i nærværende case. Casen er derfor koncentreret om de centrale trin, overvejelser og læringspunkter, som medarbejderne 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 SGM Light 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

SGM Light A/S (SGM) blev grundlagt i 1975 og har dermed mere end 40 års erfaring inden for underholdningsbelysning. I 2009 blev SGM købt af den italienske RCF Group, som kort efter indsatte Peter Johansen til at lede det nye forsknings- og udviklingscenter i Danmark.

Peter Johansen udnyttede sin brede erfaring og iværksætterkapacitet, og sammen med et team af nøglemedarbejdere og en gruppe investorer købte han SGM i 2012, hvorefter hovedkontoret blev etableret i Danmark. Selvom SGM er vokset til at være en stor global aktør, har virksomheden fortsat hovedsæde og produktion i Danmark, men hovedaktionæren er italiensk.

Med fokus på innovation og eksperimenter med nye teknologier har SGM samlet et af de mest erfarne forsknings- og udviklingshold i verden. Med Peter Johansens mission om at genvinde markedspositionen som førende inden for underholdningssegmentet og det arkitektoniske belysningsdesign, er SGM specialiseret i LED-løsninger. Sammen med et konstant voksende højt kvalificeret distributionsnetværk og brandede datterselskaber over hele verden, har SGM etableret en global tilstedeværelse.

SGM har en solid erfaring inden for belysningsudstyr samtidig med, at der præsenteres banebrydende løsninger. SGM tilbyder tre hovedtyper af belysning; scenebelysning bl.a. til koncerter, teater og TV, belysning af bygninger, parker og broer samt LED display skærme. Læs mere på www.sgmlight.com.







2. Udgangspunktet

2.1 ERKENDELSE

Inden opstarten af og deltagelse i Sales & Operations Planning (S&OP) projektet var der i virksomheden en erkendelse af, at der var behov for en bedre og mere sammenhængende håndtering af virksomhedens sourcing, operations og salg. Virksomheden ansatte derfor i 2017 en medarbejder, Alex Thygesen Hansen, som S&OP Manager. Alex Thygesen Hansen havde tidligere arbejdet i SGM og kendte derfor mange af de udfordringer, der var. Han kendte også de kolleger, der sad med udfordringerne, så det var helt naturligt, han fik opgaven med at lede S&OP-processen. Udfordringerne bestod i en sparsom koordination mellem salgs- og operationsaktiviteter. Den sparsomme kommunikation gjorde det vanskeligt at koble salget med indkøb, lagerstyring og produktion. Virksomheden var derfor i gang med at tage de første initiativer i forhold til at få en S&OP proces stablet på benene, da de fik en henvendelse fra SDU om at deltage i S&OP projektet. Virksomheden så projektet som en mulighed for at få accelereret S&OP processen internt i virksomheden, så de takkede ja. Opstarten af - og deltagelsen i S&OP projektet var initieret fra operations, som har været meget committet til projektet med det formål at understøtte en stærkere koordination i virksomheden. For at skabe det bedst mulige grundlag for S&OP projektets opstart, blev der indledningsvis gennem en bredt anlagt kommunikationsindsats arbejdet med at skabe indsigt og forståelse for værdien af projektet for hele organisationen.

2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

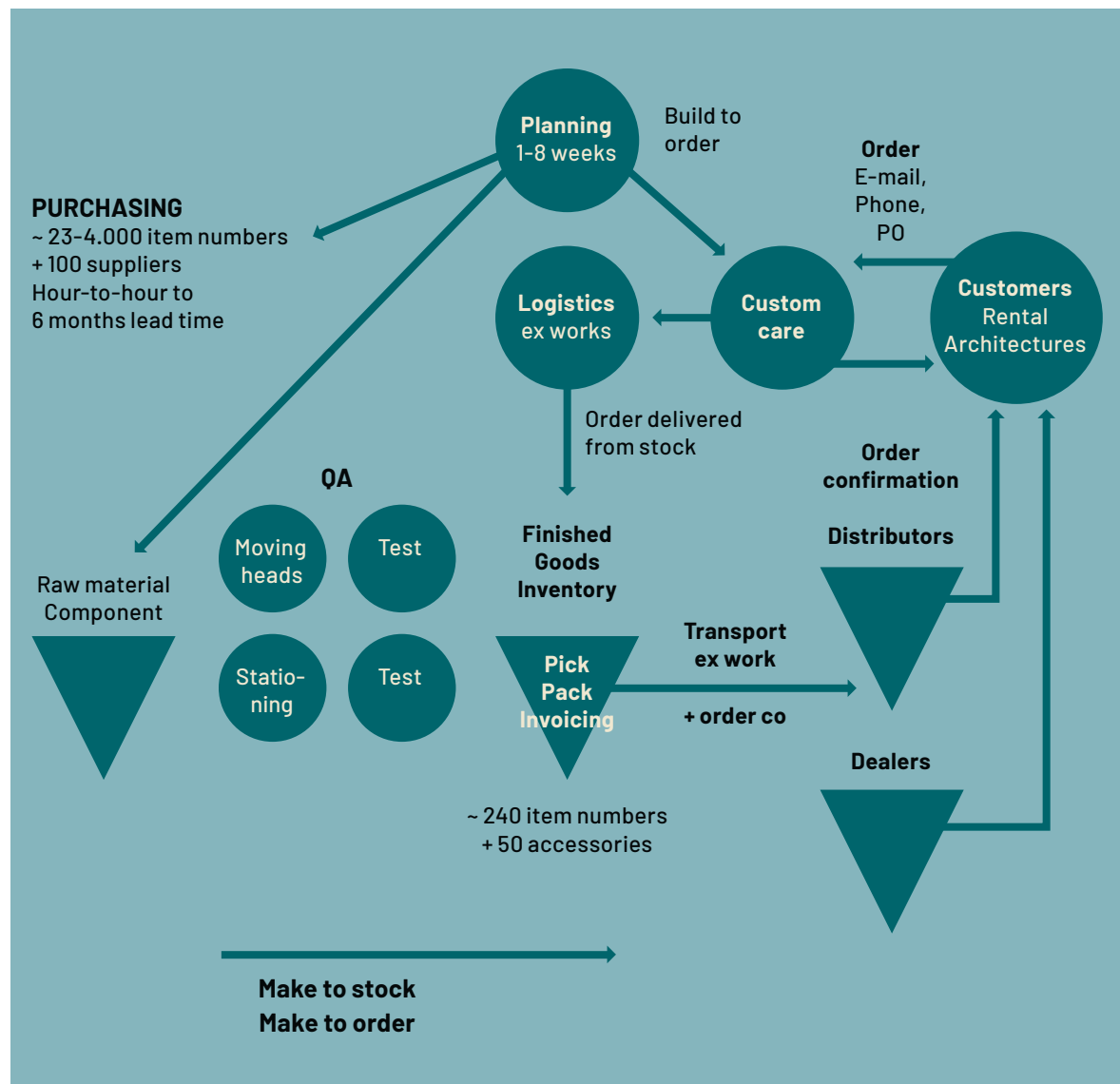
Hos SGM var der således allerede ved opstarten af S&OP projektet en forholdsvis bred erkendelse af, at der var behov for bedre koordinering af salg og operations. Især operationssiden havde set behovet og nødvendigheden

af en bedre koordination, som ville kunne mindske behovet for håndteringen af hasteordre, re-planlægning af produktionsplanerne, ændring af leveringsaftaler mv.

Før SGM startede op på S&OP processen havde virksomheden de fleste af de nødvendige data for at kunne gennemføre processen. I den udstrækning data ikke fandtes, blev der udviklet nogle værktøjer til indhentning af data, således der var data til stede, som kunne dokumentere hele S&OP processen.

I forbindelse med opstarten af S&OP processen blev der gennemført en brown paper session med det formål at kortlægge de centrale arbejdsprocesser og flowet i virksomheden. Flowet igennem SGM fulgte i hovedtræk flowbeskrivelsen, som er vist i figur 1. Eventuelle hasteordre medførte ændringer i de interne prioriteringer og ville eventuelt føre til forespørgsler hos leverandørerne for at kunne efterkomme et behov for hurtig leverance.

Figur 1: Samlet flow hos SGM



Brown paper sessionen blev gennemført med nøglemedarbejdere fra salg, økonomi og operations. Hver medarbejder skulle først liste udfordringer for SGM i relation til salg og operations på røde post-it-sedler. Sedlerne blev hæftet på det brune papir i processen, hvor udfordringen hørte til. En dialog omkring konsolidering af gengangere/lignende udfordringer blev gennemført.

Herefter blev øvelsen gentaget. Denne gang med fokus på styrkerne i SGM via grønne sedler. Efter brown paper sessionen blev udfordringer og styrker sammenfattet i et PowerPoint-dokument, som blev præsenteret for deltagerne for at sikre fælles forståelse og et fælles billede af outputtet af sessionen. Styrker og udfordringer for SGM er sammenfattet i tabel 1.

Tabel 1 peger på, at blandt de væsentligste udfordringer hos SGM er manglende kommunikation mellem salg og operations. Den manglende kommunikation vanskeliggøres yderligere, når der sker ændringer i ordrer undervejs. Dertil kommer udfordringer med øget kompleksitet. Til at håndtere disse udfordringer peger de deltagende medarbejdere på en række styrker ved SGM såsom en forandringsvillig organisation, der er kreativ, og som har medarbejdere, der gerne gør en ekstra indsats for at opfylde kundernes behov.



Tabel 1: Sammenfatning af udfordringer og opfattede styrker

UDFORDRINGER (RØDE SEDLER)		OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER)	
1.	Manglende opsamling og brug af markedsdata	1.	God tone
2.	For lidt planlægning på mellemlang sigt (fra 2 til 6 måneder)	2.	Flad organisation
3.	Mangler strukturerede forretningsprocesser (meget personbåret viden, tavs viden)	3.	Kultur, hvor man gør en ekstra indsats, hvis der er behov for det
4.	Manglende forståelse og accept af andres arbejde og præmisser	4.	Alt er muligt – muligheder frem for begrænsninger
5.	Manglende forbedringsprocesser	5.	Dedikerede medarbejdere
6.	Meget ustruktureret kommunikation fra salg (ønske om mere strømlinet kommunikation; folk får forskellige instrukser)	6.	Alle ønsker at gøre det bedre
7.	Mangler tid til oprydning generelt (produkter, komponenter mv.)	7.	Kreativ problemløsning
8.	Mange ændringer undervejs (uklar overlevering/kommunikation i processerne)	8.	Åben for nye ideer – ej så regelret
9.	Stigende variantkompleksitet (mangler forståelse af konsekvenser i forretningen)	9.	Fælles indsats for at skabe god kundeservice
10.	Skrøbelig håndtering af projektbaseret salg (mangler proces)	10.	Vi prøver at forbedre
		11.	Hurtig beslutningstagning/hurtige til at ændre på markedsbehov
		12.	Dygtige folk i nøglepositioner
		13.	Vores AX system kan mere, end vi bruger det til
		14.	Stamdata/godt datagrundlag

Kilde: SGM Light.



3. Implementeringsproces

3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

S&OP processen hos SGM har været i gang igennem ca. et års tid. De forskellige roller, som hører med til processen, er på plads. S&OP Manageren sørger for, at det nødvendige grundlag foreligger til det månedlige driftsmøde. Samtidig er det S&OP Managerens opgave at deltage i et beslutningsmøde og i at følge op på og sikre, at trufne beslutninger føres ud i livet

I starten deltog medarbejdere fra salg og operations samt en medarbejder fra finans i processen. Deltageren fra finans er siden gledet ud, men leverer dog fortsat input til møderne. Det er centralt i processen, at S&OP Manageren sikrer, at det rigtige materiale bliver udarbejdet. Efterhånden er der på driftsniveauet sket en oplæring og kvalificering af input, således at processen er selvkørende. Forecast bliver nu frosset for en to måneders periode (indeværende måned og den kommende måned), mens man ligeledes arbejder med at skabe et vindue ind i næste års omsætning. Det giver nogle klare fordele, da man får mere ro på planlægning og eksekvering.

Efter en kort periode blev der introduceret yderligere en dimension i form af et forecast error. Imidlertid har dette vist sig vanskeligt at arbejde med, da salget er meget projektbaseret, og på den baggrund er det midlertidigt blevet



Forankring af S&OP i topledelsen er afgørende; det er vigtigt, der skabes forståelse for, at S&OP er en separat opgave, der afhænger af omfanget endda kan kræve sin egen organisation.

Thomas Brams, seniorkonsulent, 4IMPROVE Consulting Group.

taget ud igen. Det ændrer dog ikke ved, at der skal arbejdes systematisk med opfølgning på afvigelser på forecast, hvilket man også gør.

Produkterne er ligeledes forecastmæssigt blevet delt op kategorier (A, B, C) efter årsomsætning. Samtidig har SGM også introduceret og er blevet bedre til at arbejde med leveringstider på produkterne opdelt efter typerne A: 2-4 uger, B: 6-8 uger og C: 10-12 uger. Dette har styrket forståelsen for det, som kan opnås gennem S&OP processen, betydeligt i organisationen.

Key Performance Indicators

Ved starten af S&OP projektet blev der udvalgt en række Key Performance Indicators (KPI'er):

- ▶ På det overordnende niveau har SGM arbejdet med forecast accuracy – der skal være en klar sammenhæng mellem budget og forecast og samtidig en mulighed for at nedbryde til de enkelte produktfamilier. Det sidste viste sig overambitiøst og medførte reelt flere frustrationer end fordele. Det har dog givet en stor læring og har medført, at supply-siden nu er langt mere afstemt med demand-siden.
- ▶ Leveringssikkerhed og tabte ordrer var noget, SGM ikke ville gå på kompromis med som konsekvens af S&OP processen. Det har dog heller ikke at være nødvendigt. Hvor meget, der udelukkende kan tilskrives S&OP processen, kan være svært at måle, men der er ikke tabt en eneste ordre i 2018.
- ▶ SGM har arbejdet meget med lager-nedbringelse som KPI, men her har den øvrige forretning gjort, at resultaterne er svære at måle.

Arbejdet med KPI'er og udviklingen af nye/bedre KPI'er pågår fortsat, og som led i faciliteringen af processen har konsulentfirmaet 4IMPROVE Consulting

Tabel 2: Overordnet projektplan

S&OP KPI	Indledningsvis er der udvalgt en række KPI'er for at have nogle klare målepunkter at arbejde henimod.
Datagrundlag	Databehov blev afdækket, og en række værktøjer blev udviklet for at kunne fremskaffe de nødvendige data.
Efterspørgselsprognose	Kravene til salgsforecastet blev specificeret, og en cyklus blev aftalt.
Produktions- og kapacitetsplanlægning	Kravene til produktions- og kapacitetsplanlægningen blev specificeret og en cyklus blev aftalt.
Executive møde	Mødet er endnu ikke gennemført, men planen er at fremlægge resultaterne fra den forudgående periode og planen for den fremtidige periode.

Kilde: SPORT 24 BUSINESS.



S&OP processen har givet os et forum, hvor vi kan dele viden og forholde os til de salgs- og produktionsmæssige anliggender, der ligger længere ude end "brandslukningsperioden" – hvilket tidligere sjældent forekom. Vi har nu opbygget et lille S&OP fundament at arbejde videre med og træder nu ind i en ny fase, hvor kvaliteten skal løftes yderligere. Et godt indblik i hinandens forskelligheder og funktioner er et stærkt udgangspunkt for dette.

Alex Thygesen Hansen, S&OP Manager, SGM.

Group medvirket. I forbindelse med opstarten af S&OP projektet blev de centrale elementer, som skal danne grundlaget for S&OP processen, afklaret, og det blev sikret, at grundlaget derfor blev etableret.

Efter hvert gennemløb af S&OP processen sendes informationer ud om, hvad der er besluttet, og hvad der kommer til at ske. Enkelte medarbejdere vender tilbage med kommentarer eller spørgsmål, men ellers kører processen nu fra måned til måned med pæne resultater til følge, hvor man bliver bedre og bedre til at køre processen og opnå de planlagte resultater. Salgsforecastet er det centrale omdrejningspunkt i processen, hvilket giver organisationen en baggrund for at kunne disponere i forhold til de kundeønsker, der er. Til beslutningsmøderne udsendes materialet typisk en dag før, og på selve mødet gennemgås der 10-12 slides. De første 5-6 slides handler om salgsforslag til salgsforecast. Nogle af de efterfølgende slides handler om operations og deres forslag til, hvordan der skal disponeres. Afslutningsvis træffes der beslutning om, hvad der skal ske i den kommende periode.

3.1.2 Den adfærdsmæssige del – "soft wiring"

Direktionen og bestyrelsen er begyndt at se de positive effekter ved at være gået ind i S&OP processen. Der sker nu en bedre opkobling på SGM's budgetter og de løbende salgsforecast.

Key Behavioral Indicators

I S&OP processen er det besluttet primært at arbejde med én Key Behavioral Indicator (KBI): "Lyt. Lad folk tale ud, og vent 3 sekunder..."

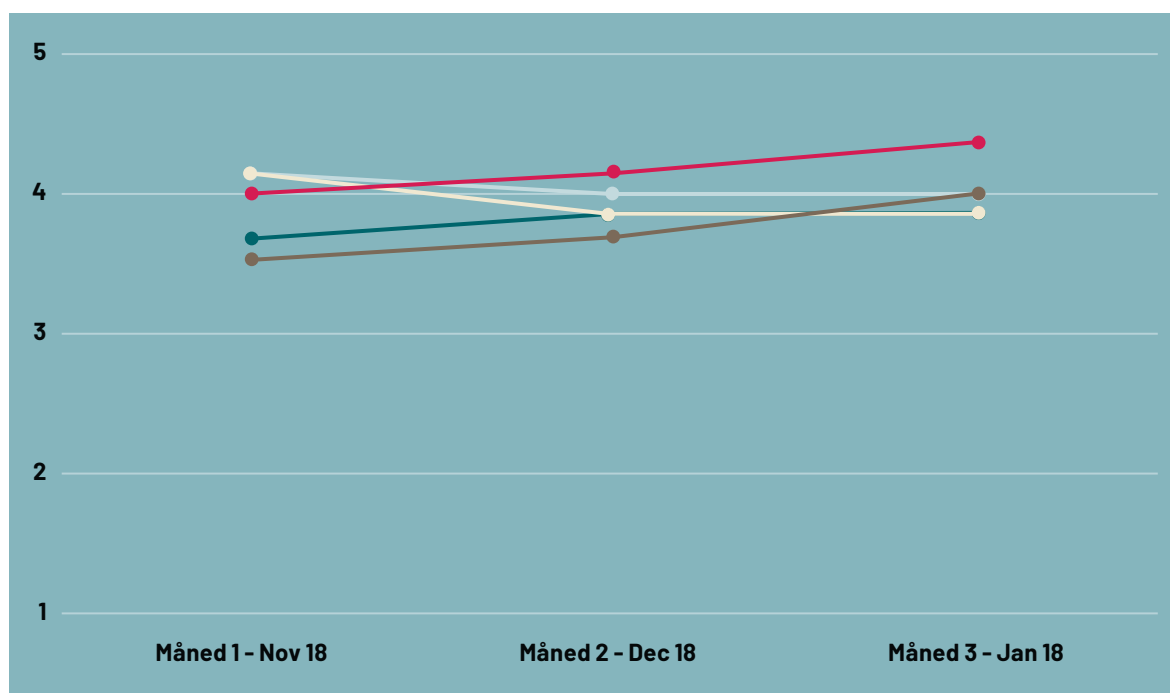
Dette har primært været for at anerkende rollernes forskellighed. Sælgere er sælgere, og produktionsfolk er produktionsfolk. Den fælles forståelse for hverandres ønsker, interesser og måder at se behovet for S&OP har været, og er fortsat, en vigtig brik i en god proces. KBI'en hindrer ikke folk i at tale meget for egen sag, men den gør, at der bliver lyttet bedre.

Herudover har det været centralt, men ikke en KBI, løbende at italesætte formålet med S&OP processen. Således er materialerne i processen alle bygget op om en forside, der illustrerer, hvad SGM ønsker at opnå gennem arbejdet med S&OP.

Via en proces omkring personprofiler har SGM fået større indsigt i de forskelle,



Figur 2: Opfattet relevans af Key Behavioral Indicators



der er imellem de ansatte i de forskellige funktioner i virksomheden. Det gør det nemmere at få en god og konstruktiv dialog til fordel for hele organisationen. Det bliver også nemmere at forstå, hvorfor man selv reagerer, som man gør i visse situationer, og hvorfor kollegaer reagerer, som de gør. SGM vil gerne arbejde med området i takt med, at den grundlæggende proces kommer mere og mere på plads.

Det vigtigste er at lære at forstå, at man er forskellige, at man skal lytte til hinanden, og det er helt OK at være forskellige. At man husker at lytte og prøve at sætte sig ind i den andens rolle og opgave fremmer processen.

Ovenstående figur 2 indikerer, at S&OP processen og de møder, som knytter sig til, danner en stærk ramme for en konstruktiv dialog, hvor behovet for - og nødvendigheden af koordination og samarbejde er på dagsordenen. Samtidig peger grafen på, at der er en åben og konstruktiv dialog om S&OP processen og de behov for tilpasninger, der løbende 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)

Vores vigtigste KBI er at respektere hinanden, lytte og lade hinanden tale færdig – og så lige have tre sekunders stilhed før vi svarer.

Ulrik Jakobsen, COO, SGM.



4. Effekt og læring

4.1 MÅLSÆTNINGER, ROLLER OG ANSVAR

S&OP projektet har givet SGM en øget indsigt i organisationen og de sammenhænge, der er, hvilket er en klar fordel for hele organisationen. Det, at sikre sammenhæng og koordination, er således kommet på dagsordenen i hele organisationen, også selvom salg ind i mellem ikke helt kan se alle fordelene for organisationen.

Figur 3 viser, at der i S&OP teamet er en opfattelse af, at målsætningerne er klare, og at der er klarhed om roller og ansvar. Det kan bl.a. forklare, at man omfatter en mindre uklarhed over S&OP processen over de tre målinger, der er imellem de ansatte i de forskellige funktioner i virksomheden. Det gør det nemmere at få en god og konstruktiv dialog til fordel for hele organisationen. Det bliver også nemmere at forstå, hvorfor man selv reagerer, som man gør i visse situationer, og hvorfor kollegaer reagerer, som de gør. SGM vil gerne arbejde med området i takt med, at den grundlæggende proces kommer mere og mere på plads.

Det vigtigste er at lære at forstå, at man er forskellige, at man skal lytte til hinanden, og at det er helt OK at være forskellige. At man husker at lytte og prøve at sætte sig ind i den andens rolle og opgave fremmer processen.

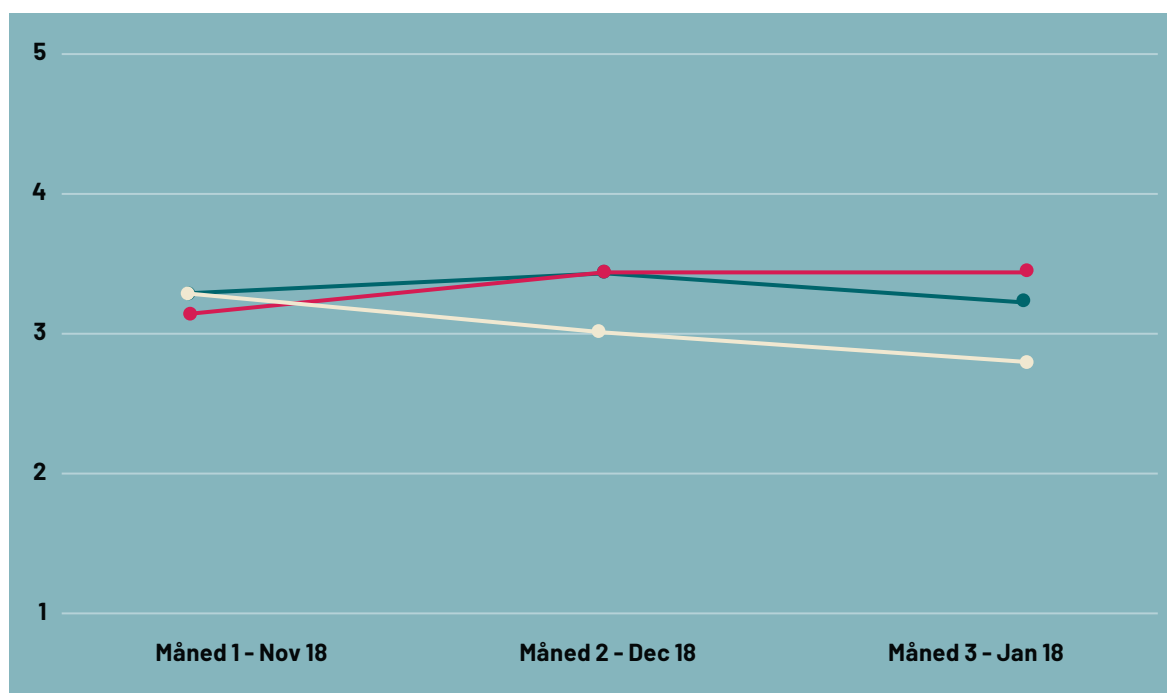
Ovenstående figur 2 indikerer, at S&OP processen og de møder, som knytter



S&OP har skabt en dialog mellem salg og operations. Vi har langt igen, men dialog er trods alt bedre end ingen dialog, og nu sidder vi rundt om det samme bord.

Ulrik Jakobsen, COO, SGM.

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



sig til, danner en stærk ramme for en konstruktiv dialog, hvor behovet for - og nødvendigheden af koordination og samarbejde er på dagsordenen. Samtidig peger grafen på, at der er en åben og konstruktiv dialog om S&OP processen og de behov for tilpasninger, der løbende er.

Figur 4 viser herudover, at der er en opfattet parathed med gennemsnitscorer mellem tre og fire for de fire områder; topledelse, salg, operations og S&OP Manager. Der er dog sket et fald fra 2. til 3. målepunkt, hvilket ledelsen bør være opmærksom på at få spurgt ind til.

4.2 OPNÅEDE RESULTATER

SGM har opnået en række klare fordele ved at være med i S&OP projektet:

- Medarbejderne ved SGM er blevet bedre til at forstå hinandens opgaver og udfordringer. Dialogen er således blevet bedre og mere kvalificeret.
- Medarbejderne ved SGM er blevet bedre til at koordinere opgaverne. Virksomheden har således fået nogle mere valide forecasts, som giver nogle klare fordele i den daglige drift. Hele S&OP processen har således hjulpet meget med den løbende planlægning, herunder at man også i forhold til nye produkter har fået en bedre dialog om, hvordan disse skal håndteres.
- Der er sket en erkendelse af, at der er behov for at introducere leveringstider på produkterne.



Spørgsmålet er, hvor langt vi skal gå – hvilket stadie vi skal være på mht. S&OP. Vi skal stadig være ekstremt dynamiske og fleksible og kunne håndtere udsving, det er vores DNA.

Alex Thygesen Hansen, S&OP Manager, SGM.

- Der er kommet en forståelse for, at hele organisationen er i samme båd.
- Der er kommet en øget grad af systematik.
- Man er blevet mere faktadrevet.

4.3 LÆRING

SGM er nu i gang med udvikling af virksomheden, hvor man gradvis bliver bedre og bedre til skabe sammenhæng og dialog. Det styrker virksomhedens leveringsevne til fordel for kunder og mindsker samtidig behovet for omprioriteringer og håndtering af hasteordre. En af de ting, der fremadrettet arbejdes med, er at opstille scenarier og at få en bedre opkobling af marketingaktiviteterne til S&OP processen. Dette vil fremadrettet også kunne styrke evnen til at forecaste. En af de ting, der også skal arbejdes med, er en bedre nedbrydning af salgsforecastet på markedet, hvilket vil være med til at styrke dialogen og læringen omkring forecastet. Service er en af SGM's styrker. I takt med at man blive bedre til at styre sin leveringsevne, vil service også kunne styrke SGM kommercielt. Overordnet set er virksomheden gået til opgaven skridt for skridt, og det går fremad med fortsat inddragelse af flere og flere interessenter i processen. Det er vigtigt, at man ret hurtigt får datagrundlaget og kvaliteten på plads. Idet 'garbage in = garbage out' er det vigtigt at fjerne dette stridspunkt fra start. Vigtigst er dog, at den øverste ledelse er med helt fra starten og hele vejen igennem, således at implementeringen bakkes op.

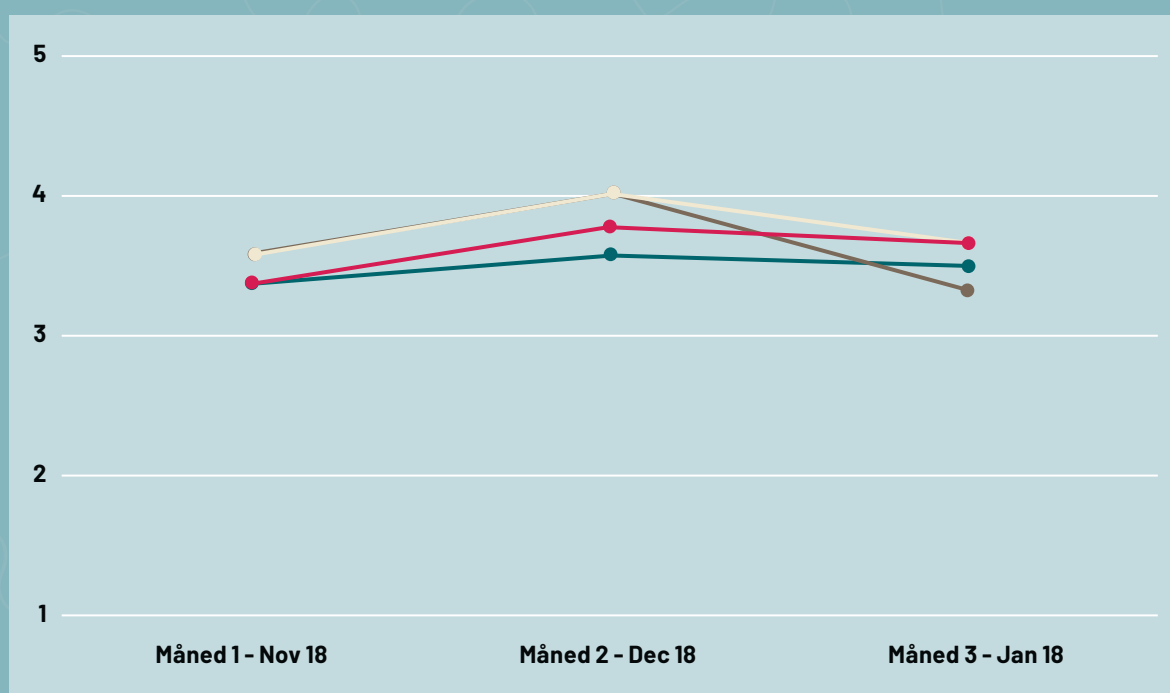
En eventuelt light-udgave af S&OP processen, hvor man starter op i det små, vil måske kunne hjælpe til en nemmere start. Helt centralt er det dog, at der er en person, som kan løfte og påtage sig opgaven internt i organisationen. Det sidstnævnte har været meget afgørende for, at man hos SGM er nået så langt, som tilfældet er.



”Det har været en stor styrke for os, at vi har haft én med ombord, som har haft viden om og erfaring med S&OP. Det har givet et godt afsæt, som jeg ikke gerne havde været foruden”.

Ulrik Jakobsen, COO, SGM.

Figur 4: Udvikling i opfattet forandringsparathed



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