



Sales & Operations Planning hos:

VIKING Life-Saving Equipment 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 VIKING Life-Saving Equipment 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).

Baggrunden for virksomhedens deltagelse i S&OP projektet, hvordan projektet er grebet an, hvad der er opnået af resultater, og hvilken læring det har ført med sig, er centrale omdrejningspunkter i casen. Det er vigtigt at bemærke, at projektet har indeholdt langt mere kompleksitet, end det er muligt at gengive i nærværende case. Casen er derfor koncentreret om 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 VIKING Life-Saving Equipment 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

VIKING Life-Saving Equipment A/S (VIKING) er en dansk familieejet produktionsvirksomhed med hovedsæde i Esbjerg. Virksomheden blev grundlagt af Tage Sørensen i 1960. Virksomheden er global markedsleder inden for den maritime industri, sikkerhedsbeklædning til offshore og brandvæsen, fremskaffelse og servicering af sikkerheds- og brandslukningsudstyr til passager- og fragtskibe, offshore installationer, fiskefartøjer, hæren, helikopterservice, brandstationer og fritidsyachter.

Produkter produceres, serviceres og forhandles inden for redningsflåder, redningsbåde, personligt beskyttelsesudstyr (som f.eks. branddragter), handelsvarer, reservedele, servicering af redningsflåder, og nyt område. Produkterne sælges globalt via 80 salgskontorer. Produktionen sker på fabrikker i Danmark, Norge, Bulgarien, Grækenland, Thailand og Kina. Service finder sted på mere end 280 certificerede servicestationer i verden. I 2017 var omsætningen på knap 1,9 milliarder kroner. VIKING beskæftiger 2.800 medarbejdere globalt.

Denne case om Sales & Operations Planning (S&OP) hos VIKING har fokus på forretningsområdet redningsflåder. Man har valgt at starte ud med et pilotområde for S&OP for at opnå læring og senere udvide S&OP til andre forretningsområder.







2. Udgangspunktet

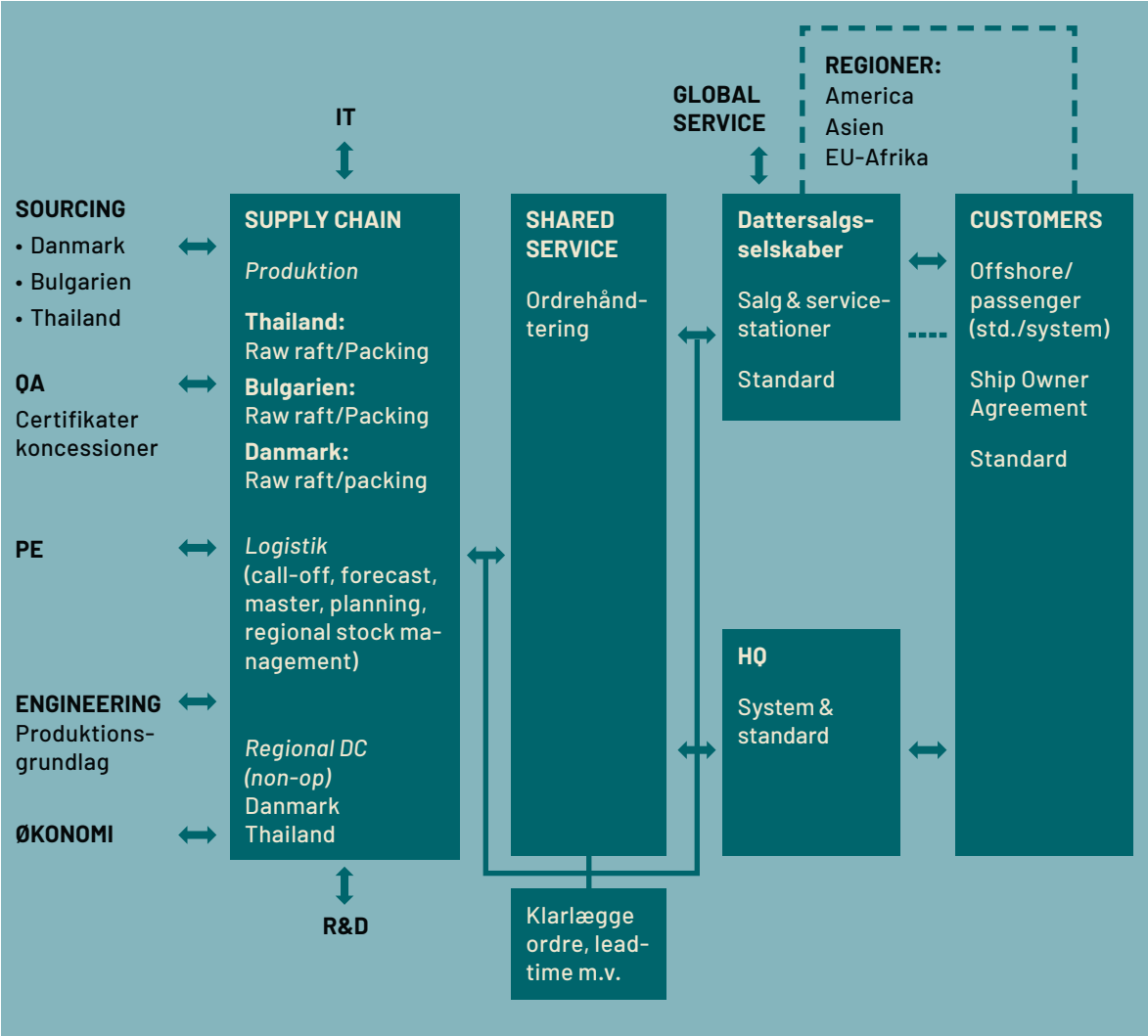
2.1 ERKENDELSE

Erkendelsen af vigtigheden for S&OP blev i første omgang tydeliggjort ved, at COO Allan Østergaard underskrev en støtteerklæring medio 2016 om vigtigheden af S&OP, som blev bilagt projektansøgningen til Industriens Fond. Herunder en interesselikvidation om, at VIKING kunne deltage som en case-virksomhed i projektet. Virksomheden arbejder ud fra en vækststrategi, og med det kommer der også stigende kompleksitet gennem f.eks. et stigende antal kunder, forretningsområder, produkter og lokationer. Denne kompleksitet har bl.a. afstedkommet et behov for bedre integration mellem virksomhedens funktioner, hvor der er behov for at nedbryde funktionssiloer og skabe større forståelse af arbejdsflowet på tværs af henholdsvis salg og supply chain. På et møde med direktionen medio 2017 og et kick-off møde med direktionen og nøgleinteressenter primo 2018 omkring projektet ved Industriens Fond blev der givet fuld opbakning til projektet fra direktionen. Det blev kommunikeret, hvor vigtigt det var med en helhedsforståelse blandt medarbejderne i ordreflowet, hvilket S&OP ville kunne bidrage til. Ved S&OP projektets formelle start medio 2018 arbejdede man med en salgs- og produktionskoordinationsgruppe, som mødtes regelmæssigt. Gruppens fokus var dog kortsigtet med en horisont på to måneder, hvor man drøftede styktal og konkrete ordrer uden en bevidst brug af statistiske forecast. Der var behov for at se længere frem for at kunne reagere hurtigere på ændringer i markedet. S&OP projektet var derfor løftestangen til at indføre planlægning på det mellemlange sigt fra 3 til 14 måneder.

2.2 ANALYSE OG DIAGNOSE AF DEN NUVÆRENDE SITUATION

De første aktiviteter i projektet bestod i at identificere de medarbejdere, der skulle deltage i S&OP projektet. Nogle af disse deltagere var primære aktører,

Figur 1: Brown paper arbejdsgrundlag omkring S&OP hos VIKING



Kilde: VIKING.

Figur 2: Færdig brown paper vedrørende flåder



Kilde: VIKING.

mens andre var mere sekundære, der deltog for at få forståelse for behovet og den nye proces, der skulle skabes. Herefter blev der optegnet et procesflow for flåder, som blev analyseret ved hjælp af brown paper metoden (se figur 1)

Som det fremgår af figur 1, blev der anlagt et globalt perspektiv på ordreflowet for flåder under brown paper sessionen. Deltagerne i brown paper sessionen var medarbejdere fra salg, engineering, produktion, økonomi, logistik og indkøb. Resultatet af dagens anstrengelser for de 12 deltagere fremgår af figur 2. Det skal bemærkes, at der kom flere problemstillinger frem, der som sådan ikke kunne løses i en ny S&OP proces. Men de blev noteret ned og er senere løst separat.

De røde post-it-sedler, som ses i figur 2, udtrykker udfordringer, hvorimod de grønne udtrykker opfattede styrker hos VIKING. Dubletter blandt de røde sedler forekommer. En sammenfatning af såvel de røde som de grønne sedler ses i tabel 1. Hovedparten af udfordringerne peger på, at der er behov for bedre tværgående integration i ordreflowet, hvilket underbygger direktionens pointe og klare formål fra kick-off. Samtidig viser de grønne sedler, at der er et solidt grundlag at bygge på. VIKING skal "stå" på de grønne sedler for at løse udfordringerne på de røde.

Tabel 1: Sammenfatning af udfordringer og opfattede styrker

UDFORDRINGER (RØDE SEDLER)		OPFATTEDE STYRKER (GRØNNE SEDLER)	
1.	Stamdatakvalitet/ data gennemsigtighed	1.	Kultur – VIKING-ånden
2.	Empowerment – lack of – many steering groups	2.	Hjælpsomme kolleger
3.	Mangel på procesejerskab	3.	Gode produkter/stærke brands
4.	Kommunikation	4.	SAP ERP system
5.	Manglende alignment	5.	Brede produktsegmenter
6.	Forståelse på tværs af funktioner	6.	Tjener penge
7.	Mangel på KPI alignment	7.	Servicekoncept
8.	Hverdagens helte er "brandslukkere"	8.	Tilpasningsevne
9.	At opnå agilitet de rigtige steder	9.	Fleksibel produktion og logistik
10.	Huske at bruge sund fornuft	10.	Stærk salgsorganisation

Kilde: VIKING.







3. Implementeringsproces

3.1 DEFINERING AF NY S&OP PROCES

3.1.1 Den tekniske del – hard wiring

Den nye S&OP blev defineret i samarbejde med seniorkonsulent Ernst Kildegaard fra 4IMPROVE Consulting Group. Efter brown paper sessionen var det en udfordring at samle projektteamet til at udvikle den nye proces. Som logistikchef Peter Husted udtaler: ”Vi blev ramt af drift. Set i bakspejlet har vi tilladt, at både salg og operations har skubbet møderne flere gange. Så løb vi ind i sæson, og så havde vi slet ikke tid. Vi var blandt de første virksomheder i projektet hos Industriens Fond, som committede os til det, men er blandt de sidste, der har fået sparket det i gang. Vi skal nu løbe os i form.”

Der er blevet udarbejdet en S&OP proces bestående af tre delprocesser: 1) demand review, 2) capacity review og 3) S&OP møde. Elementer i disse tre delprocesser fremgår af tabel 1. Der er også defineret en S&OP kalender med faste punkter inden for hver månedscyklus. De månedlige cyklus varetages af S&OP teamet, hvor der sker rapportering til direktionen om resultatet af processen. Tre gange om året (februar, maj og oktober måned) gennemføres der statiske forecasts. Ved afslutningen af disse måneder afholdes der også



Vi blev ramt af drift. Set i bakspejlet har vi tilladt at både salg og operations har skubbet møderne flere gange. Så løb vi ind i sæson, og så havde vi slet ikke tid. Vi var blandt de første virksomheder Industriens Fond i projektet, som committede os til det, men er blandt de sidste, der har fået sparket det i gang. Vi skal nu løbe os i form.

Peter Husted, Logistikchef, VIKING.

et executive møde med senior vice president for henholdsvis supply chain og for salg. Hermed er direktionen aktivt involveret i beslutningstagning tre gange årligt. De øvrige måneder er ledelsesmæssigt empoweret til S&OP processens medlemmer.

S&OP kalenderen indeholder følgende månedlige aktiviteter, som hver har ansvarlige personer med konkrete deadlines:

- Statistisk forecast (levers tre gange om året).
- Manuelle forecast.
- Udarbejdelse og overlevering af statistiske forecast (hver tredje måned).

Tabel 1: S&OP processens tre delprocesser

DEMAND REVIEW	CAPACITY REVIEW	S&OP MØDE
Indhold • Forecast accuracy (statistisk og sales forecast) • Over og under forecastede produkter • "Unused" forecast • Ændringer til planen siden sidste cyklus • Udvikling i salg og sæson • Ændringer i markedssituationen • Specielle kampagner, nye initiativer, ændringer i regler mv. • Geografiske forventninger til salget	Indhold • Input fra demand review møde • Performance: Internt/eksternt • Kapacitetsforbrug • Forventninger til kapacitetstræk • Input til forventet efterspørgsel og ændringer (fra demand review) • Upside/downside • What if scenarier • Sæson • Nuværende og kommende flaskehalse • Fleksibilitet (potentialer) • Op- eller nedjustering i forhold til sæson og efterspørgsel • Nye produkter/fabriker – forventninger og setup	Indhold • Input fra demand review på ændringer i forhold til tidligere plan • Input fra supply chain review på ændringer i forhold til tidligere review • Status på forecast/forventet efterspørgsel • Forecast accuracy og konsekvenser • Status på forsyning/kapacitet • Gab mellem forecast og forsyning/kapacitet • Anbefalinger til at løse gab
Output • Sluttelig plan for de næste 12-18 måneder (aggregeret og detaljeret) • What if scenarier • Forudsætninger, muligheder og risici • Konklusioner om plan vs. strategi og mål • Anbefalinger til "unused capacity" og under forecastede produkter • Ændring i markedssituationen	Output • Anbefalet kapacitetsplan for de næste 12-18 måneder • Anbefalinger til what if scenarier • Løsninger på udfordringer med flaskehalse • Anbefalinger til at løse gab mellem demandplan og driftsplaner	Output • Anbefalinger/beslutninger på What if scenarier og gab • Estimat for overordnet kapacitetsbehov for de næste 12-18 måneder • Beslutninger vedrørende kapacitet • Beslutninger vedrørende flaskehalse • Kommunikation til direktion og interessenter

Kilde: VIKING.

- Manuelle forecast.
- Analyse af samlede forecast.
- Regionale behov/demand review.
- Sluttelig justering af salgsforecast.
- Engineering/quality forecast.
- Frigivelse af forecast til global planning.
- Konsolidering af unconstrained forecast.
- Materiale capacity review.
- Capacity review.
- Materiale til præ-S&OP møde.
- Præ-S&OP møde.
- Materiale til executive S&OP møder (hver tredje måned).
- Executive S&OP møde (hver tredje måned).
- Feedback til organisationen.
- Upload af besluttet plan.
- Budgetter til fabrikkerne.

3.1.2 Den adfærdsmæssige del – “soft wiring”

Der har i S&OP udviklingsforløbet været afholdt workshops, hvor der har været fokus på de adfærdsmæssige aspekter i at arbejde i denne nye proces. Der har været afholdt to workshops faciliteret af ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval.

Den første workshop havde fokus på, hvordan S&OP teamet var sammensat på baggrund af individuelle personlighedsprofilanalyser baseret på Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

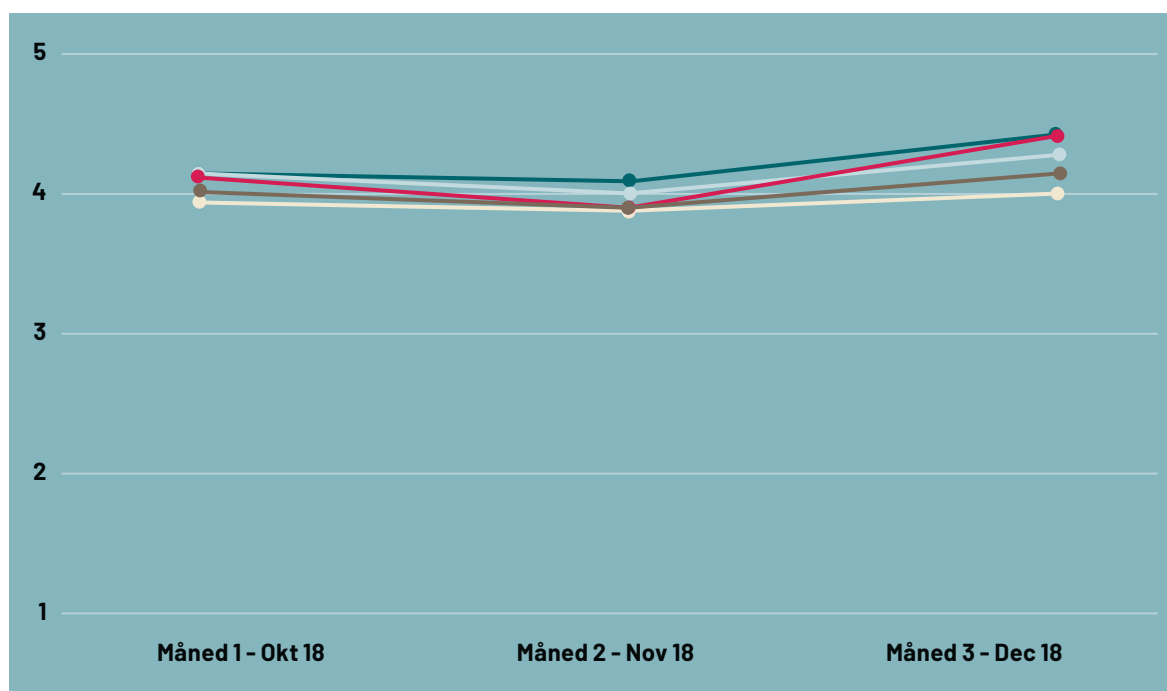
Yderligere blev der gennemgået teori praktiseret via øvelser om, hvordan man lytter til hinanden på forskellige niveauer. Den anden workshop havde fokus på adfærd – hvilken adfærd er med til at styrke det tværorganisatoriske samarbejde, og hvilken er ikke? Key Behavioral Indicators (KBI'er) var omdrejningspunktet. Denne proces førte frem til, at der i opstarten af S&OP processen blev sat fokus på følgende KBI'er:

- Holde langsigtet fokus på S&OP/format.
- Ærlighed (sig til og fra).
- Ansvarlighed (kvalitet, forberedelse og samlet ejerskab).
 - Forberedelse.
 - Kvalitet.
 - Fælles ejerskab for S&OP.

Det har i forløbet været drøftet, hvorvidt man skulle starte eller slutte møderne med at minde hinanden om disse KBI'er. Man er nået frem til, at det



Figur 3: Opfattet relevans af KBI'er



ikke er nødvendigt for en sådan aktivitet, idet alle deltagere er meget committed til processen. Man lever således KBI'erne, og der er ikke behov for at italesætte dem.

Forløbet med Mercuri Urval var en øjenåbner både for den enkelte deltager og for teamet som helhed. Man fandt ud af, at der var mange ens profiler, og det gav ny indsigt i, hvorfor der til at starte med var udfordringer med, hvem der lige påtog sig opgaven med at skabe struktur og lave planer.

Processen har også givet deltagerne ny indsigt i, hvordan der skal kommunikeres bedre mellem salg og operations. F.eks. er tonen og samarbejdet forbedret væsentligt mellem en introvert operations medarbejder og nogle ekstroverte sælgere, fordi man nu er blevet bevidst om hinandens profiler. Dialog, der tidligere er gået skævt, er rettet op til alles bedste. Deltagerne i S&OP processen er under pilotimplementeringen blevet spurgt ind til deres vurdering af relevansen af KBI'er i denne proces.

Deltagerne har fået de samme spørgsmål stillet hver måned, hvor de skulle angive deres grad af enighed ud fra en fem punkts Likertskala (1 = meget uenig og 5 = meget enig). Som det fremgår af figur 3, svarer respondenterne med gennemsnitsværdier på fire eller derover, at et KBI fokus er relevant for en S&OP proces.

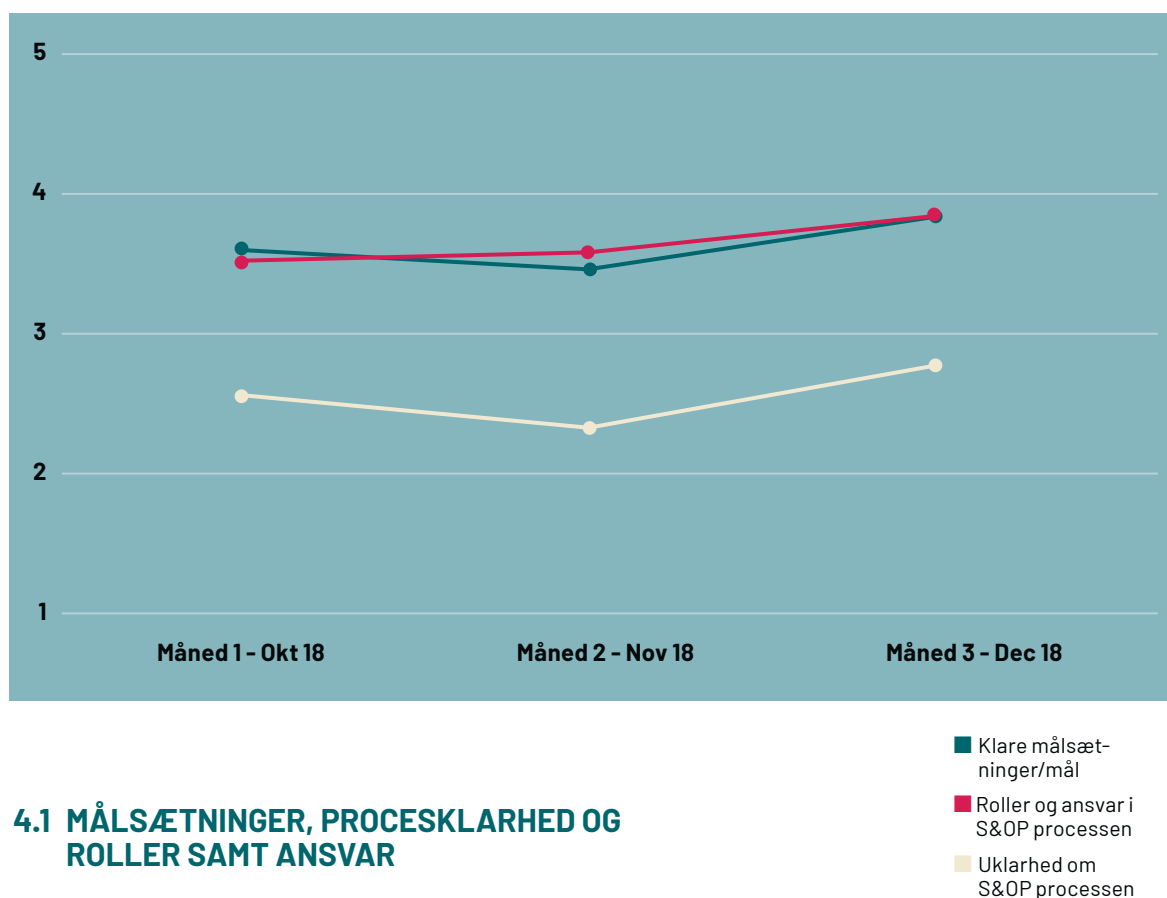
- Mødet afholdes som planlagt
- Den nødvendige åbenhed/ærlighed findes mellem mødedeltagerne
- Dialogen foretages konstruktivt på lytteniveau 2
- Debatter og diskussioner er primært baseret på fakta og ikke følelser
- Der er en refleksion af processen, og hvorvidt de omdiskuterede emner virkelig tager fat i kerneudfordringerne (lytteniveau 3)



4. Effekt og læring



Figur 4: Udvikling i målsætningernes klarhed og opfattelse af roller og ansvar



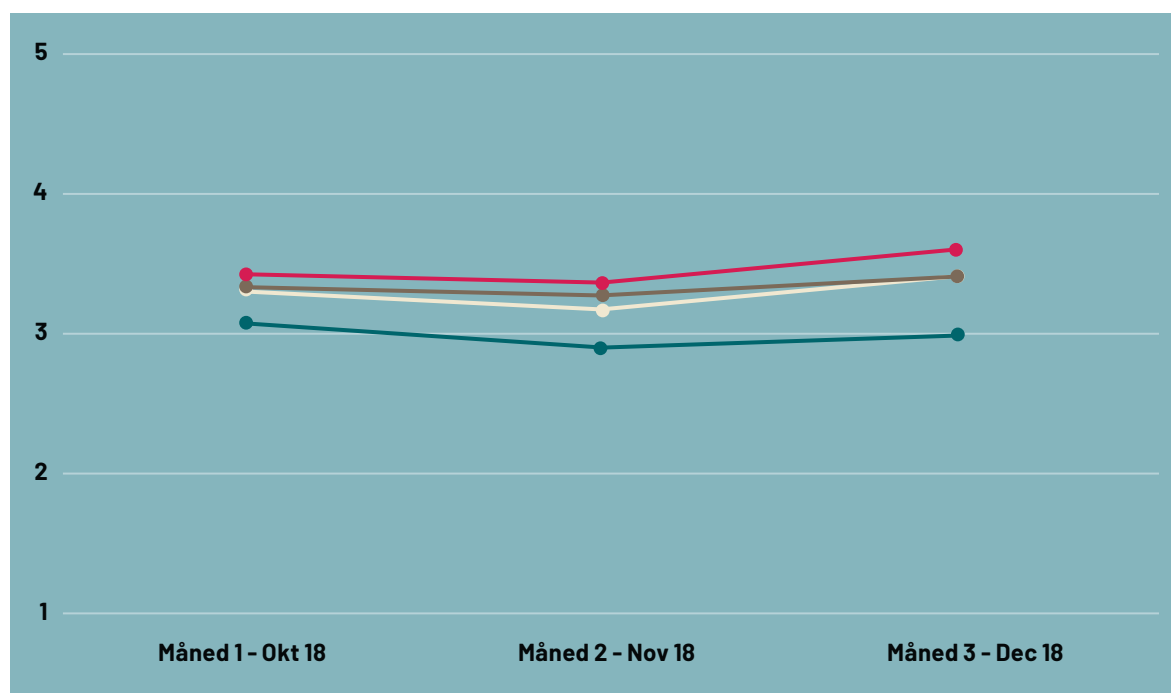
4.1 MÅLSÆTNINGER, PROCESKLARHED OG ROLLER SAMT ANSVAR

Som det fremgår af figur 4, svarer deltagerne i S&OP processen, at man gennem S&OP pilotimplementeringen har opnået bedre klarhed om målsætninger og roller og ansvar. Et krav fra projektet var, at man ikke skulle igangsætte pilotimplementeringen, før den adfærdsmæssige del i S&OP processen havde været gennemført. Dette forhold har VIKING loyalt fulgt, om end de gerne ville have været i gang tidligere for at opnå noget *'learning by doing'*. Som det har været nævnt tidligere, har der været en projektstyringsudfordring med S&OP projektet.

Møder har været forsøgt planlagt, men der har ikke været en stærk nok projektlederrolle i forløbet. Dette medførte, at der var en vis form for "metaltræthed" i S&OP teamet, da man endelig fik samlet tropperne til de sidste seancer med Mercuri Urval og 4IMPROVE Consulting Group. "Kunne vi da ikke bare gå gang?" og "Hvad venter vi på?", var der flere der spurgte. Man startede ud med pilotimplementeringen velvidende, at det var en 50% løsning. "Lad os nu komme i gang", lød det. Det har vist sig, at S&OP processen gradvist er blevet bedre gang for gang, den er kørt. Det fremgår endvidere af figur 4, at uklarheden om S&OP processen er steget, hvilket kan skyldes, at der i den sidste rapporteringsperiode har været udskiftning i S&OP manager funktionen.

Deltagerne i S&OP processen er også blevet bedt om at vurdere, hvordan man opfatter forandringsparathed hen imod at arbejde disciplinært i en S&OP proces. Som det kan ses af figur 5, er der forandringsparathedsopfattelser svarende til "i nogen grad" med gennemsnitsværdier på 3 til 3,5 på en fem

Figur 5: Udvikling i opfattet forandringsparathed



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

punkts Likertskala. Der er en positiv udvikling frem mod den seneste måling med stigning i gennemsnitsværdierne. Disse resultater indikerer, at der med fordel kan planlægges og gennemføres en kommunikationsindsats til interessenterne omkring S&OP processen. I en travl hverdag glemmer man ofte basale elementer omkring status, udfordringer, løsninger og næste opgaver.

4.2 OPNÅEDE RESULTATER

- Der er opnået en bedre tværorganisatorisk forståelse; gensidig indsigt i sales & operations har skabt respekt, som sammen med fokus på adfærd har givet en ny struktureret og forbedret platform for dialog. Man er gået fra at tænke "dem og os" til at tænke "vi".
- Blikket er løftet fra det korte til det mellemlange sigt.
- Virksomheden har så mange brugbare data
 - de skal bare graves frem og anvendes på den rigtige måde.
- VIKING er begyndt at måle i timer og minutter (kapacitet) i stedet for styk i produktionen. Det har givet et meget skarpere styreværktøj, hvilket S&OP har været løftestang for.
- Der arbejdes i dag med statiske forecast, hvilket S&OP processen har haft en medvirkende årsag til.
- S&OP er kommet på landkortet i direktionen. S&OP processen er blevet en del af forretningssproget hos VIKING.

” *Det har vist sig, at S&OP processen gradvist er blevet bedre gang for gang, den er kørt.*

Peter Husted, Logistikchef, VIKING.

4.3 LÆRING

Sammenfattende har de væsentligste læringspunkter i processen været:

- Projektstyringen af S&OP projektet kunne være kørt skarpere (planlægning, styring og opfølgning) – man har ventet for meget på hinanden.
- Bedre forventningsafstemning med eksterne konsulenter (hvad leverer de, og hvad forventer de af os).
- Det har været en meget positiv oplevelse, at der ikke har været organisatorisk modstand, hvilket uden tvivl har skyldtes, at direktion har bakket det op på en for organisationen meget synlig måde.
- Det er vigtigt med et afgrænset forretningsområde som pilot (her flåder). Baseret på denne læring kan det efterfølgende udvides til Personel Protection Equipment (PPE), handelsvarer, reservedele og service.
- I denne fase med ét forretningsområde kan S&OP manager rollen godt varetages som en bi-funktion til de primære opgaver. Men når flere forretningsområder køres ind i S&OP processen, bliver det nødvendigt med en S&OP manager på fuld tid.

