

24. Temperaturmåling på forandringen

Pilot

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.

Formål, deltagere og anvendelse

- **Formål**

- At overvåge om Sales & Operations Planning (S&OP) proces deltagere holder gejsten for dermed at kunne skride rettidigt ind, hvis der ikke er den nødvendige opbakning og fremdrift.

- **Deltager**

- S&OP procesejer/Manager.

- **Anvendelsestidspunkt**

- I pilot- og driftsfasen.



Fremgangsmåde

- Udarbejd korte spørgeskemaer, der enten kan distribueres og behandles manuelt eller via elektronisk spørgeskema (f.eks. Survey Monkey).
- Få udkast til spørgeskema godkendt af direktionen.
- Informer modtagere om baggrund og formål med spørgeskemaet.
- Når processen er kørt godt ind, kan man stoppe med at distribuere dem.
- Gennemfør undersøgelsen hver gang en hel S&OP cyklus er gennemført, og offentliggør resultatet for alle, der har deltaget.
- Grupper evt. svar i salg og i operations ud over de samlede resultater.



Temperaturmålinger: Målsætninger

	1	2	3	4	5
I hvor høj grad er S&OP processens målsætninger klare? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad er S&OP målsætningerne accepteret af S&OP teamet? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har jeg en klart defineret jobbeskrivelse/rolle i processen? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					

Temperaturmålinger: Adfærd (I)

	1	2	3	4	5
I hvor høj grad er min adfærd relateret til opfyldelsen af S&OP målsætninger (targets)? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyperne hjulpet mig i forhold til at bidrage ind i S&OP processen? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyper bidraget til et bedre arbejdsklima mellem funktionerne (f.eks. salg og indkøb)? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyperne gjort S&OP teamet bedre til at håndtere konflikter? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					

Temperaturmålinger: Adfærd (II)

	1	2	3	4	5
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyperne generelt forbedret vores kommunikation med hinanden? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyperne ændret min adfærd over for mine kolleger? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har arbejdet med personlighedstyperne givet en større forståelse for andres adfærd? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
I hvor høj grad har S&OP processen hjulpet til et forbedret tværfunktionelt samarbejde i vores organisation/firma? (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					

Udfordringer med implementering af S&OP

	1	2	3	4	5
Bevågenhed fra (top)ledelsen? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Manglende “sult” – det går jo godt nok! (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Klare målsætninger/mål? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Processens klarhed. (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Klare roller og ansvar i organisation. (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					

Udfordringer med implementering af S&OP: Forandringsparathed

	1	2	3	4	5
Forandringsparathed hos topledelsen? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Forandringsparathed i salg? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Forandringsparathed hos produktion/operations? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					
Forandringsparathed hos S&OP procesejere? (1 = blevet meget mindre – 5 = blevet meget større)					

Key Behavioral Indicators (KBI'er)

	1	2	3	4	5
S&OP møder afholdes som planlagt. (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
Den nødvendige åbenhed/ærlighed findes mellem mødedeltagerne. (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
Dialogen foretages konstruktivt på lytteniveau 2. (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
Debatter og diskussioner er primært baseret på fakta og ikke følelser. (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					
Der er en refleksion af processen og hvorvidt de omdiskuterede emner virkelig tager fat i kerneudfordringerne (lytteniveau 3). (1 = meget lav grad – 5 = meget høj grad)					

Opsamling

- For hvert af skemaerne gælder, at en lav score på 1 eller 2 bør få den "røde lampe" til at lyse, og det bør overvejes, hvad der skal gøres.
- Når der sker en sammenvejning (beregning af gennemsnit) i en af de forskellige former for forandringsparathed, og scoren er under 4, bør det overvejes, om man er tilstrækkeligt parat til at agere, og hvis ikke bør paratheden øges.

