



Sales & Operations Planning hos HB Textil (nu JBS)

Af: Lone Kavin, Ph.D., Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Abstract

Denne case indeholder en kortfattet beskrivelse af HP Tekstils – nu JBSs – arbejde med at implementere Sales & Operations Planning i drift. Casen beskriver processen hos det daværende HP Textil. Casen må ikke ses som værende udtømmende for alle de tiltag virksomheden var igennem, men skal snarere ses om en sammenfatning af hovedbudskaberne af den læring Sales & Operations Planning har givet. Casen bygger på interview med IT & logistikchef Rene Alexandersen, afdelingschef dagligvarehandlen Torben Normann og indkøbschef Martin Opauka. Casen er blevet til i forbindelse med projektet ”Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning” med økonomisk støtte fra Industriens Fond. Nærmere information kan findes på www.salesandoperationsplanning.dk.

Virksomhedsbeskrivelse

HB Textil, der i august 2016, blev opkøbt af JBS, er en dansk grossist af strømper, strømpebukser, undertøj og diverse små tekstil

produkter. Virksomheden designer selv varerne i Danmark, mens produktionen foregår via



15. september 2017

tredjeparts fabrikker primært i Sydeuropa og Tyrkiet (65%), men også i Asien (35%). Produktudvikling sker i samarbejde mellem Design, Indkøb og de to salgsafdelinger (Sydeuropa og Tyrkiet/Asien), hvor Indkøb er den lageransvarlige. Når varerne er færdigproducerede, transporteres de hjem, enten via skib eller lastbil. Det betyder, at der er en betydelig forskel i transporttiden fra henholdsvis Sydeuropa/Tyrkiet og Asien.

Varerne afsættes primært i Danmark (94 %), hvor 59 % markedsføres under eget mærke, mens 41 % sælges under private label til større og mindre dagligvarebutikker. Tekstilerne inddeles i to primære kategorier: 1) Never-Out-of-Stock (NooS¹) varer og 2) mere modeprægede sæsonvarer. Den første gruppe er, varer som altid skal være tilgængelige til omgående levering (Deliver-to-Order). Denne kategori er karakteriseret ved et stabilt aftræk med visse sæsonudsving (65 % af omsætningen). Den anden gruppe er, varer der udskiftes fra sæson til sæson (35%). Disse varer bliver i højere grad indkøbt ud fra indsalg (Sourcing-to-Order).

Baggrund for indførelsen af S&OP

HB Textil arbejdede i et stærkt konkurrencepræget marked kendetegnet ved et stort fokus på private labels samt konsolidering af kundebasen i større kædesamarbejder. Det gav kunderne en øget forhandlingsstyrke, hvorved HB Textil mistede omsætning. Dette skete bl.a. fordi kunderne selv begyndte at indkøbe produkterne direkte fra producenterne. Markedet var ligeledes præget af en del nye konkurrenter, med heraf øget konkurrence. Samtidigt var HB Textil præget af en del udfordringer:

- Høj lagerbinding
- Lav leveringsevne
- Mange varianter med lav omsætningshastighed
- Trods en høj lagerbinding, ofte det forkerte på lager
- Silo mentalitet
- Manglende intern kommunikation
- Manglende kommunikation og dataudveksling med kunder
- Lang leveringstid

For HB Textil var det derfor nødvendigt at fokusere på at øge omsætningen gennem styrkelse af egne brands, samt øge profitabiliteten bl.a. gennem nedbringelse af lagerniveauet samt ved at reducere antallet af varianter.

¹ Never out of stock (NooS)

15. september 2017

Ledergruppen bestående af den administrerende direktør, salgsdirektøren, samt cheferne for Økonomi, de to salgsdivisioner, Indkøb og Design) i HB Textil blev introduceret til Sales & Operations Planning i 2016. På den baggrund blev der udarbejdet en business case og game plan for S&OP. Ledergruppen beslutter efterfølgende at gennemføre et implementeringsforløb, der skulle sikre et konkurrencedygtigt lagerniveau, således at HB Textil kunne øge leveringsevnen samt sikre et optimeret lagerniveau og leve op til de aftalte stock-out grader.

Implementering af S&OP

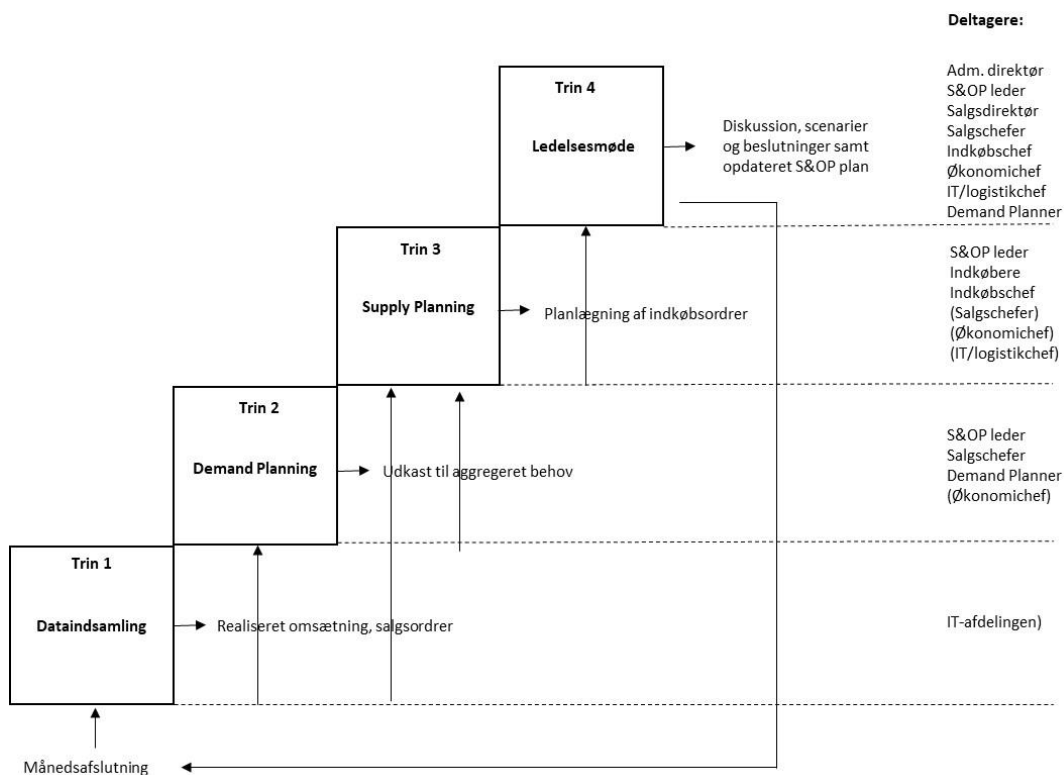
I stedet for en fuld implementering af S&OP over alle produktkategorier valgte HB Textil at fokusere på, hvor de havde den største indtjening, og hvor de havde mange *stockouts*.

Herefter blev et pilotprojekt iværksat. Det indebar bl.a. udvælgelse af de personer, der skulle indgå i piloten samt en leder af det team, der skulle udføre forarbejdet til ledelsesmødet i forbindelse med piloten. Relevante medarbejdere i S&OP piloten var i HBs tilfælde

salg (efterspørgselsplanlæggere), disponenter fra indkøb til sikring af udbudsdelen (ordreplaceringsansvarlige) samt IT-personale til hjælp med nødvendige dataudtræk. Derudover deltog hele topledelsen for at sende et klart signal om vigtigheden af denne proces. Et afgørende element i udvælgelsen af gruppens medlemmer, var at de forstod vigtigheden af implementeringen af S&OP i forhold til HB Textils indtjening og likviditet.

I HB Textil blev det besluttet, at den nye S&OP proces, der skulle indføres, bestod af fire trin: 1) dataindsamling, 2) efterspørgselsplanlægning (synkroniseret med salgsbudgettet), 3) udbudsplanlægning på vareniveau (sikring af tilfredsstillende omsætningshastighed og stock-out grad) samt 4) ledelsesmøde, hvor det samlede udbud og efterspørgsels forecast skulle vurderes for hver produktgruppe (markedssegment) og varekategori (NooS-/sæsonvarer), som illustreret i Figur 1. Flere steder i litteraturen om S&OP ses S&OP processer foreslået bestående af 5 trin – med et formøde før det sidste beslutningsmøde. HB-Textil fravalgte dette trin grunder virksomhedens størrelse.

Figur 1: Den månedlige S&OP proces i HB-Textil



Undervejs i processen skulle tvivsspørgsmål mellem udbud og efterspørgsel søges løst mellem indkøb og salg. Eventuelle uløste tvivsspørgsmål medtages på ledelsesmødet.

For at forankre processen i organisationen blev der udviklet et uddannelsesforløb med tre kick-off møder, hvor medarbejderne blev introduceret til S&OP, hvorfor det var vigtigt for HB Textil at have en bedre S&OP proces, og hvordan den kunne implementeres i praksis. Her valgte HB Textil at få ekstern konsulentassistance.

I starten var der en del bekymring omkring ressourcer i forhold til at indføre en ny proces. Så for at opnå et fælles billede og fælles fodslag blev der brugt meget energi på at forklare visionen med indførelsen i form af, hvordan processen ville være, hvad der skulle til, og hvad det ville kunne give. Det blev således gennemgået, hvordan processerne var delt op og hvem, der skulle stå for hvad, således at alle havde en god fornemmelse af, hvad implementeringen betød for den enkelte, de forskellige afdelinger og virksomheden som helhed. I den proces spillede ledelsens

15. september 2017

opbakning en meget stor rolle i at implementeringen blev gennemført succesfuldt.

Pilottesten kørte i tre måneder fra september 2015. Herefter kobledes man stille og roligt flere elementer på, således at man i april/maj året efter havde en fuld implementeret S&OP. Således havde HB Textil, som nævnt, alt for mange varianter på lager med utilfredsstillende lageromsætningshastigheder. De gode varer var der derimod ofte mangel på. Derfor var det nødvendigt at undersøge, hvad der kørte godt, mindre godt og hvad der skulle udfases. Der blev derfor lavet Pareto-analyser (ABC) for at prioritere og beslutte, hvilke produktgrupper og varianter, der skulle fokuseres på. Efterfølgende er processen endvidere blevet IT understøttet.

Succeskriterier og snublepunkter

En vigtig forudsætning for succes med S&OP er at *"få det solgt i organisationen, og forklare, hvorfor det er en god ide"*, hvorfor der som nævnt blev anvendt en del energi på kommunikation. Ledelsens fokus var i første omgang alene at få bragt varelageret ned, hvilket derfor i begyndelsen havde det primære fokus. Det blev dog hurtigt klart, at det ikke var nok at nedbringe varelageret. Det var lige så vigtigt *"at have de rigtige varer på lageret"*,

hvorfor de føromtalte ABC analyser blev i værksat.

Det medførte dog nogle udfordringer i salg, idet sælgerne havde en del "politiske varer", som de brugte til at "holde døren åben eller lukket i forhold til kunderne". Ligeledes var incitamentssystemet ikke skruet sammen til at understøtte S&OP, idet mange af sælgerne var provisionslønnede, hvorfor *"det var klart, at jo flere [forskellige] varer, der lå på hylderne, jo bedre var det"* - jo mere var der at sælge af. Med den nye S&OP proces følte sælgerne et stort pres på deres skuldre i forhold til, at de nu skulle til at argumentere, hvorfor forskellige varer skulle købes hjem.

Motivationen og forståelsen har dog sig dog ændret sig markant i salg, efterhånden som det viste sig, at de kunne bruge processen til at have de rigtige varer med ud til kunderne, og ikke mindst at de i langt højere grad end tidligere kunne agere som sparringspartner angående sortimentsstyring for deres kunder. De er således nu i øget grad styret af fakta og kan indgå i en mere jævnbyrdig og værdiskabende dialog med kunderne.

I indkøb var man ligeledes udfordret i forhold til processen, idet de var endt i et klassisk

15. september 2017

dilemma, hvor man på den ene side skulle holde igen med at købe varer hjem, mens salg på den anden side havde fået i opdrag at skabe mere omsætning, og derfor pressede på for at få flere varer og hjem. Indkøb var naturligvis nødt til at sikre, at deres NooS altid var tilgængelige, men bevidstheden, via ABC analyserne, om, hvilke varer, der solgte og hvilke, der ikke gjorde, har hjulpet indkøb til at nedbringe det samlede varelager. Samtidigt blev der i forbindelse med indarbejdelse af en indkøbshorisont på 12 måneder identificeret nogle mønstre. Ved at visualisere indkøbsmønstret i et graf format, fik afdelingen et klart billede af, hvordan man skal agere. Tidligere så man blot på historiske tal og købte ind, når man var nogenlunde sikre på, at det var det rigtige.

Selvom man i indkøb syntes, at omstillingen var en udfordring, var de alligevel den afdeling i HB Textil, der var lettest at overbevise om ideen med en S&OP proces. Det skyldtes ikke mindst, at det i realiteten var dem, der sad med hele opgaven omkring disponering og forecasting. I forhold til virksomhedens NooS varer, kunne de bruge de historiske tal. Men var de i tvivl om ikke-NooS varer, kunne de kontakte salg og spørge, men salg var på daværende tidspunkt ikke inde i tallene. Med

implementering af S&OP processen blev der skabt sammenhæng og balance mellem salgs- og indkøbsbudgettet i forhold til en defineret planlægningshorisont. Der blev skabt faste målepunkter for indkøb, hvor salg eksempelvis skulle fordele indkøbet i forhold til et budget på de enkelte kunder.

En yderligere gevinst, ved implementeringen af S&OP i HB Textil er, at sælgerne har fået øget motivation ved at kunne se, at de ud over bedre dialog med kunderne nu tydeligere kan se, hvordan de medvirker til en passende omsætningshastighed og til at ramme de rigtige dækningsgrader. Således har sælgerne fået et *”langt større indblik i og et lang bedre samarbejde med de forskellige butikskæder”*, og kan være med til *”at prioritere for dem - hvad det er, de skal satse på”*. Samtidig er sælgerne blevet klædt bedre på til, at sige fra overfor kunderne, hvis HB Textil har en lav dækningsgrad på enkelte varer.

Der har imidlertid også været andre udfordringer under vejs. Specielt for salg var det været en stor forandringsproces. Det øgede ansvar med deltagelse i ledergruppemøder har fyldt en del. Men processen har for slag været meget gavnlig, som udtrykt: *Det er utroligt, hvor langt man komme når man bare begynder at tale sammen!*

15. september 2017

Ledelsesmæssigt er der gjort meget for, at gøre det tydeligt, at det ikke er fordi, HB Textil tidligere har været dårlige til tingene, men at der dog var rum for forbedringer. Gennem processen er de forskellige afdelinger blevet meget bedret til at kommunikere og samarbejde på tværs, så presset føles mindre for den enkelte afdeling. Silomentaliteten er mindsket.

Effekt

Gennem implementeringen af S&OP processen er det lykkedes HB Textil at reducere antallet af lagerførte enheder, hvorved de dårligst performende varer er udgået, mens der er lavet tiltag til at have nok på lager af de bedst performende varer. Det er sket gennem differentierede målsætninger for stock-out-grader, således at varer med høj værdi og lav omsætningshastighed indkøbes i lavere antal. Samtidig vurderes det ved varer med lav værdi og høj omsætningshastighed, om omkostningerne ved indkøb er for høje i forhold til varens værdi, hvorfor det nu overvejes, at købe ind ad flere omgange.

S&OP processen hjælper også HB Textil til ikke at måtte melde udsolgt på NooS varer. For kampagne- og sæsonvarer er man også blevet

bedre til at planlægge, således at man ikke løber tør til øget tilfredshed for kunderne.

HB Textil sporer også en forøget positiv aktiv deltagelse fra butikkerne, hvor den fokuserede proces betyder, at sælgerne hele tiden kan have noget nyt med og *"sælge det som en god historie"* til kunderne. Det øger tilfredsheden hos kunderne samtidig med, at det har skabt *"et meget bedre flow hos HB Textil, hvor der er reaktionstid til at kunne skrue op og ned [for kapaciteten] hen ad vejen..."*. På den måde har virksomheden *"fundet flere gode løsninger sammen med kunderne efter, de er begyndt at tale sammen på en ny måde"*.