

Sales and Operations Planning hos PANDORA

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

Abstract

Denne case indeholder en kortfattet beskrivelse af Sales & Operations Planning hos Pandora. Casen må ikke ses som værende udtømmende for alle de tiltag Pandora har været igennem, men skal snarere ses om en sammenfatning af hovedbudskaberne af den læring Sales & Operations Planning har givet. Casen bygger på interviews med Senior Vice President Group Operations Thomas Touborg, S&OP Director Group Supply Chain Anders Frandsen og Regional Demand Planner EMEA Operations Anders Rieck. 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

PANDORA er en dansk smykkevirksomhed, der designer, fremstiller og markedsfører håndforarbejdede og moderne smykker. PANDORAs smykker sælges i mere end 100

lande, fordelt på seks kontinenter via ca. 7.900 forhandlere, herunder mere end 2.250 konceptbutikker.

3. oktober 2017

Derved er PANDORA verdens største smykkevirksomhed. Virksomheden blev stiftet i 1982 og har hovedkontor i København.

Butikkerne er uanset ejerskabet fuldstændig ens. PANDORA beskæftiger på verdensplan over 20.000 medarbejdere, hvoraf ca. 13.000 arbejder i Thailand, hvor virksomheden fremstiller sine smykker. PANDORA fremstiller mere end 120 millioner smykker om året og omsætter for mere end 20 milliarder danske kroner årligt.

For at styrke deres fokus på samarbejde på tværs af forsyningskæden, har virksomheden skabt tre stærke regioner: Amerika, EMEA (Europa-Mellemøsten og Amerika) og Asia-Pacific, hvor EMEA udgør cirka 50 % af omsætningen.

Baggrund for indførelsen af Sales & Operations Planning

Hos PANDORA oplevede man før i tiden en række udfordringer. Eksempelvis manglede man ofte produkter, selvom der var meget på lager. I nogle tilfælde var det, som kunderne efterspurgte, ikke på lager, i andre tilfælde var det kunderne efterspurgte i en region kun på lager i en anden region. Det betød, at de havde svært ved at levere det, kunderne efterspurgte eller var lang tid om at reagere på efterspørgslen. Samtidig steg værdien af guld

Virksomheden ejer selv 31 % af konceptbutikkerne, mens 69 % er franchise eller ejet af distributører. og sølv, som er den væsentligste råvare i produktionen, hvorfor der var et ønske om en lavere lagerbinding. PANDORA oplevede desuden ofte, at deres produktionskapacitet ikke var stor nok. Med andre ord, der var en ubalance mellem efterspørgsel og kapacitet. Virksomheden besluttede sig for at styrke konkurrenceevnen ved at skabe balance samt være i stand til at komme hurtigere på markedet, med de rigtige varer. Virksomheden valgte derfor at implementere en Sales & Operations Planning (S&OP) proces i 2011.

PANDORA havde tidligere prøvet kræfter med S&OP, men var gået væk fra det igen, da der ikke var folk med fra hele værdikæden, der kunne træffe beslutninger, som der var tillid til. Processerne blev således ren afrapportering, der ikke gav værdi til virksomheden. Senere fik PANDORA en CEO, der var meget opmærksom på, at nøjagtige forecasts var essentielle i forhold til at lykkes, og som præciserede og lagde meget vægt på Salgs ansvar i forhold til udarbejdelse af forecasts, uanset hvor svært, de syntes, det var. CEO'en medvirkede således til, at S&OP blev ejet af repræsentanter fra hele værdikæden, og ikke af

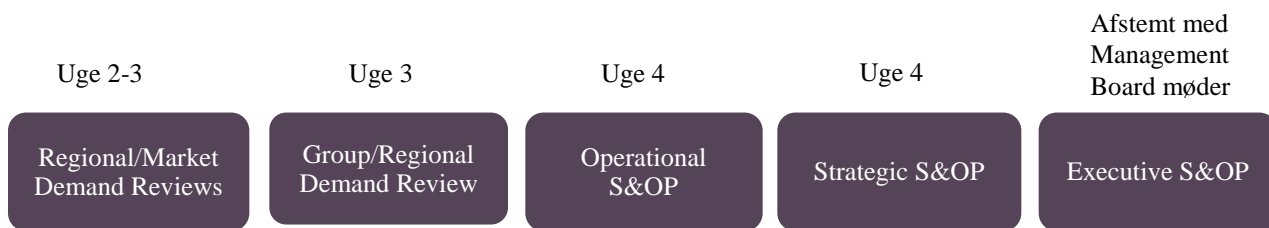
Supply Chain alene. På det fundament blev S&OP processen startet op igen gennem præcision af forecastets vigtighed samt et arbejde med at udarbejde de rigtige KPI'er omkring virksomhedens nøgletal.

Implementering af Sales & Operations Planning

PANDORA er en relativt ung virksomhed, og mange af de ansatte har i deres tidligere virke været igennem lignende processer med S&OP. Med andre ord, har mange af dem, der er ansat

til at varetage funktioner i forbindelse med S&OP processen allerede købt ind på tankerne og ideerne bag S&OP inden de blev ansat i PANDORA, hvilket har lettet implementeringen. På baggrund af en beslutning om at indføre en langt mere formaliseret S&OP proces end tidligere, har man hos PANDORA valg at anvende en fem-trins proces i forbindelse med implementeringen. De frem trin er vist i Figur 1.

Figur 1: S&OP processens fem trin



Processen er organiseret med udgangspunkt i virksomhedens tre hovedmarkeder Amerika, EMEA og Asia-Pacific, hvor der, i hvert af de lokale forretningsområder er lokale teams, der udarbejder promotions og beslutter, hvilke produkter, der skal være i de enkelte butikker. Derudover er der i hvert af de lokale forretningsområder en efterspørgselsplanlægger, som analyserer, hvordan den sidste måned er forløbet, hvilke

forventninger der er indfriet eller ændrede i forhold til forecasts, og hvordan de kan opdatere deres forecasts. Der er tale om faktaopsamling, både på eksisterende produkter, nye produkter, kampagner og promotions osv. Cirka halvdelen af volumen i PANDORA består af nye produkter lanceret inden for de seneste 12 måneder. Forecasts på nye produkter sker på produktkategori niveau (antal styk), da usikkerheden ellers bliver for stor.

3. oktober 2017

Formålet er at få genopfrisket hele planen og se, hvad der har ændret sig i løbet af den seneste måned og hvorfor. Dette skal ske inden for den første uge af hver måned. På baggrund heraf opdateres forecastet for de kommende seks måneder på produkt niveau.

Alle PANDORAs efterspørgselsplanlæggere er trænet i at anvende virksomhedens efterspørgsels planlægnings software. De er endvidere trænet i de forskellige S&OP processer, som de ligeledes selv har været med til at udvikle. Hvert hovedmarked har forskellige beslutningskompetencer og beslutningsområder.

På baggrund af de lokale efterspørgsels evalueringer opdateres virksomhedens kategori-forecasts (ringe, øringer, vedhæng, armbånd osv.) i løbet af de første 2-3 dage af uge to i S&OP processen. Man har erfaret, at opdateringer på produktniveau med en horisont på 6-12 måneder resulterer i alt for mange fejlskøn. Formålet er at sikre en konsolidering af de enkelte markeders evalueringer samt justering af den globale efterspørgselsplan. Derudover er hensigten, at de regionale efterspørgsels planlæggere skal facilitere de lokale efterspørgsels planlæggere i forhold til udvikling af de lokale planlæggere. Der bliver fulgt op på de enkelte planlæggers KPI'er,

ligesom den kontinuerlige forbedring af eksisterende KPI'er følges op. Desuden deles best-practices i forhold til efterspørgselsplanlægning. Hver efterspørgselsplanlægger er ansvarlig for nøjagtigheden af sit forecast, der bliver udarbejdet for de kommende seks måneder.

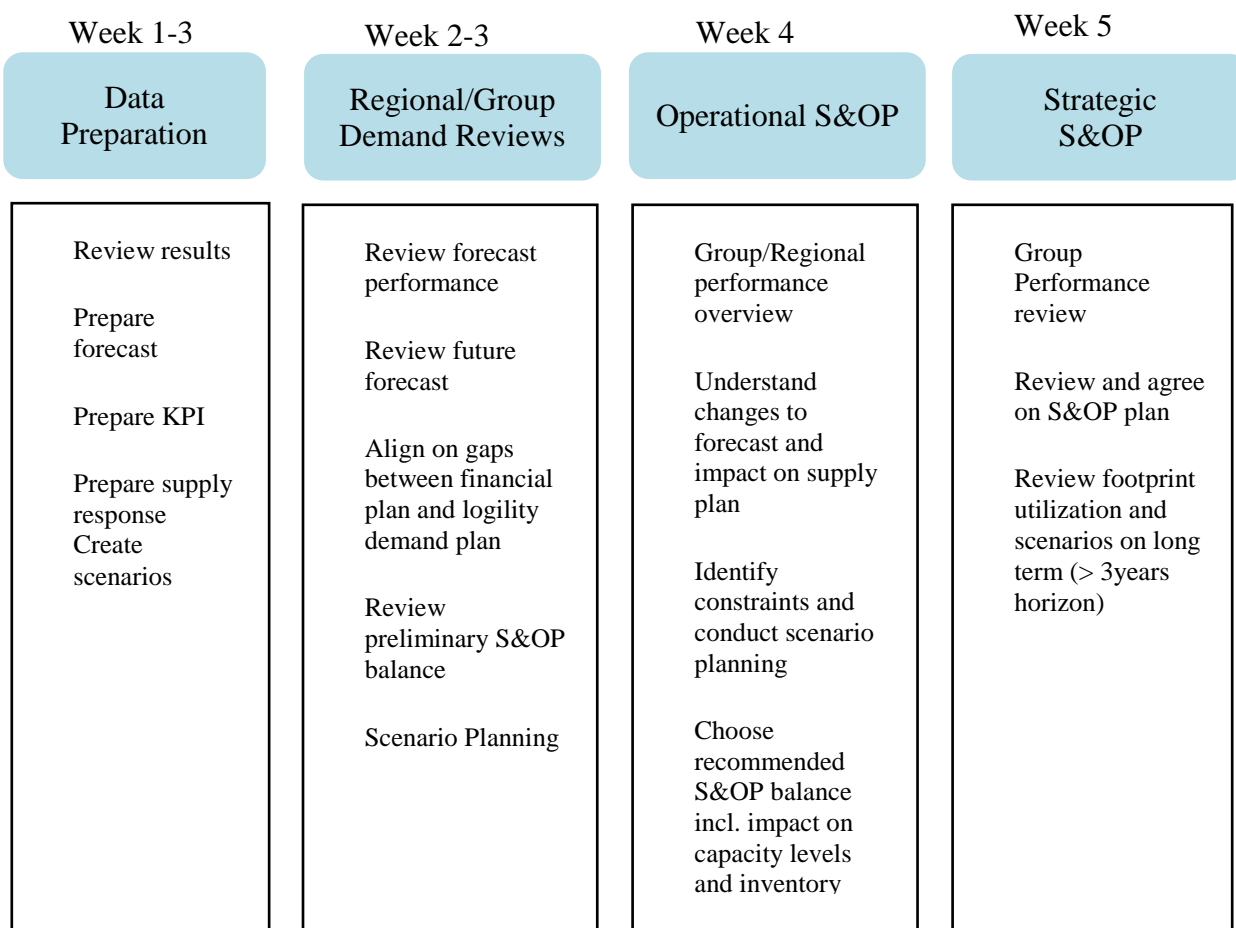
I uge 3 vurderes behovet for den kommende måned. Dette er baseret på den seneste måneds faktiske salg, det nye forecast samt de faktiske lagerniveauer/sikkerhedslagre. Dette bliver derefter matchet op mod den faktiske planlagte kapacitet. I PANDORA anvendes en "factory kalender" med deres fabrikker, hvor de, på et defineret kapacitetsgruppenniveau, planlægger hvilket outputniveau de regner med at skulle producere for hver uge. Det sker på gruppe/regionale efterspørgselsevalueringsmøder, hvor den overordnede S&OP proces bliver ledet og faciliteret af de globale og regionale interessenter med henblik på at styre og facilitere den taktiske planlægningsproces ned mod produktionen.

I uge fire bliver der afholdt et operationelt S&OP møde, hvor der dannes et overblik over gruppe/de regionale performances med henblik på at forstå ændringer i forecasts og deres indvirkning på forsyningsplanen. Der bliver

ligeledes identificeret begrænsninger og gennemført scenarieplanlægning med henblik på at vælge en anbefalet S&OP balance, inklusive dennes indvirkning af kapacitetsniveau og lager. S&OP processen på dette niveau handler dels om månedsvist at afstemme, om der er noget, enten på fabriksniveau eller på hovedproduktionsgrupperne, der har rykket sig så meget, at virksomheden skal opdatere sine

planer i forhold til deres kapacitet. Der indgår også en mere strategisk del af S&OP på dette møde. Det handler også om at analysere på det indeværende år og vurdere den totale produktionsplan og volumen; om den er afstemt med behovene i markederne, og om der er den rette balance mellem PANDORAs produktionsvolumener, produktionsomkostninger, produktivitet, lageropgørelsesmetode, risiko med mere.

Figur 2: S&OP procestrin og formål



3. oktober 2017

Der bliver ligeledes set på, PANDORAs evne til at understøtte de eksisterende indtjeningsplaner. På møderne er der altid 3 hovedparametre i forhold til planerne, når der kigges på scenarier. De tre nøgle KPI'er, PANDORA arbejder med er forecast nøjagtighed, lead-time, lagerbeholdninger og leveringsevne.

Det sidste trin i processen er et Executive S&OP møde, hvor koncernens performance evalueres. Der skal her opnås enighed om en S&OP plan, som evalueres. Derudover bliver der evalueret "foot-print" udnyttelse og lavet langtidsscenarier med en horisont på mere end tre år. Hovedbeslutninger herfra bliver viderebragt til management board (MB), hvor de endelige beslutninger bliver truffet, og planer bliver lagt. De enkelte trin i PANDORAs S&OP proces er illustreret i Figur 2 sammen med deres hovedformål.

Succeskriterier og snublepunkter

Hos PANDORA har det været et afgørende succeskriterie, at ejerskabet til processen er placeret hos topledelsen, idet der skal træffes "*virkelig tunge cross-functional beslutninger*". Det er således vigtigt, at topledelsen bakker op, ellers bliver der bare truffet aftaler i korridorer og mellem folk to og to, frem for at

beslutningerne reelt bliver bragt op i et reelt tværfunktionelt beslutningsforum.

Dernæst er det vigtigt at få skabt et mind-set hos PANDORAs medarbejder, der gør, at de begynder at tænke i værdikæder fra starten, og ikke blot tænker i funktionelle siloer: "*Selvfølgelig er alle optaget af, at deres funktionelle område performer bedst muligt, men når holdninger brydes imellem de forskellige funktioner, så er der generelt en ret stor alignment og helikopter-view på, at vi er her for den samme værdikæde og ser på, hvad der er bedst for virksomheden som helhed, da det er det, der kommer til at drive, de beslutninger der træffes*". Det er nødvendigt at få nedbragt de funktionelle siloer. Det kan gøres ved, at de ansatte "*mødes på tværs af funktionerne og begynder at arbejde med differentieret planlægning i form af at tænke værdistrømmene igennem, og finde ud af, hvor kan vi forecaste? hvor kan vi ikke forecaste?*".

Derudover har PANDORA haft succes med at starte simpelt og med menneskerne involveret i processen. Det er således vigtigt, at man indledningsvist har fokus på, hvad er det for nogle beslutninger, der skal faciliteres af S&OP processen og prøver at gøre oplæggene omkring S&OP så simple som overhovedet muligt i begyndelsen af implementeringen. Det vigtigste

3. oktober 2017

er, at komme i gang med processen, og få samlet de rigtige aktører. Det handler om at *”starte med at få taget nogle beslutninger, således at de vigtigste interessenter oplever, at det giver god mening, og at de faktisk få noget ud af at mødes omkring processen. Bare prøve at gøre det og forme det undervejs.”* I sidste ende er det, man vil opnå med processen at understøtte virksomheden og den virkelighed, den agerer i. Det kræver, *”at man er indstillet på, at starte med at kravle, så lærer vi noget der og finder ud af, hvordan passer det, og så justerer vi, og så tager vi næste skridt, og så justerer vi... Så være åbne overfor, at det kræver, at man justerer undervejs, behovene forandrer sig, ens kompetencer ændrer sig, så udnytter man det, efterhånden som man flytter sig”*. Det er også vigtigt for succes med S&OP at forstå, at det ikke handler om teknologi, men om mennesker og simple processer.

Det er ligeledes vigtigt at gøre sig klart, at ingen S&OP proces er ens. Hos nogle virksomheder er der behov for at inkludere produktudviklingen i S&OP processen, mens det andre steder ikke er aktuelt. For PANDORA har det således været vigtigt nøje at overveje og beslutte, hvem der skulle være med som nøgleinteressenter i designet af S&OP processen. Det bør som minimum være de

medarbejdere, for hvem de beslutninger, man skal træffe i S&OP processen, er relevante og betyder noget. Alle de som skal deltage skal kunne bidrage med relevant input, og de skal føle, at de både får noget ud af deltagelsen, samt at beslutningerne betyder noget for dem. Hvis man alternativt har deltagere med, hvor beslutningerne reelt ikke påvirker deres verden ret meget, *“så bliver det pseudo, og så har du et frihjul kørende, som reelt bare trækker kvaliteten af diskussionerne ned...”*.

Et andet succeskriterie er at sikre, at den tidshorisont man vælger er passende til virksomheden. En for lang tidshorisont giver en stor usikkerhed. Hvis man prøver at regne for detaljeret, kan man ifølge PANDORA være ret sikker på at estimere forkert. Ligeledes findes det vigtigt at få defineret et for virksomheden passende detaljeringsniveau. Komplicerede modeller med højt detaljeringsniveau giver ikke nødvendigvis bedre beslutninger.

Det er også væsentligt at fokusere på kommunikation i form af skarpe budskaber, scenarier samt på selve beslutningsdelen. Derfor bør man arbejde på at få skabt et renere og enklere formsprog omkring S&OP. Det er ikke kun Excel cases og kommaer, det handler om. Faktisk handler det mindre om data og

3. oktober 2017

mere om mennesker, ifølge erfaringerne fra PANDORA.

En af de største udfordringer ved S&OP er rekrutteringsdelen, fordi man, som PANDORA anfører, har brug for en *”som både er stærk på interessant håndteringssiden, kan forstå og tænke holistisk og sætte sig ind i andre funktioners tankegang og behov, er stærk på den interpersonelle del, og god til at snakke med og agere med forskellige typer af mennesker, og samtidig skal det være en, der er total ferm på det analytiske”*. Såfremt man ikke er i stand til at aflæse de forskellige interesser og *”kunne tune ind for at ramme frekvensen, får man ikke truffet beslutninger”*.

I erkendelse af vigtigheden af samarbejde og kommunikation, for at få succes med S&OP, har PANDORA arbejdet med personlighedsprofiler, som gav de ansatte i S&OP processen et værktøj, de kunne anvende, når de skulle kommunikere med hinanden. Ved at vide, hvilken personlighedstype, de sidder overfor, er det efterfølgende blevet muligt at tilpasse kommunikation til den ”frekvens” modtageren reagerer på.

Et andet succeskriterie er, ifølge PANDORA, at få justeret KPI'erne ind fra starten, således at tingene (ex. nøjagtigheden af forecast) måles

ens på tværs af organisationen. Hos PANDORA har man derfor centraliseret KPI-delen samt skabt transparens omkring, hvordan der måles, således at der opnås enighed, ligesom det ikke skal diskuteres. Det er helt afgørende, at der er styr på KPI'erne, da man ellers får svært ved at S&OP processen.

Effekt

Hos PANDORA kan man nu tydeligt mærke, at beslutninger nu reelt bliver truffet, hvilket betyder meget i forhold til en effektiv drift. PANDORA har således opnået en række forbedringer grundet implementeringen af S&OP:

- Øget reaktionsevne, når der er behov for tilpasninger i forsyningerne
- Forkortet supply chain lead-time
- Forbedret/lavere lagerbeholdning, flere steder i værdikæden
- Øget grad af de ”rigtige” produkter på lager
- Øget nøjagtighed i forecast
- Øget leveringsevne, grundet bedre forecast og udnyttelse af kapacitet, samt de rigtige varer på lager
- Lavere produktionsomkostninger – via forbedret planlægning med forbedret ressourceudnyttelse og færre ”hire & fire” situationer
- Virksomheden er mere ”on track” p.g.a. efterspørgselsevalueringerne i de lokale markeder

3. oktober 2017

- Lokalt får man nu mere naturligt en dialog om, hvad det er, der skal gøres ved forskellige udfordringer.
- Øget transparens i forhold til marked og investeringer

Dertil kommer ”de andre søde lækre ting i S&OP, som du ikke nødvendigvis har tal på, det

der med, at vi er mere alignet, når vi tager en beslutning, at vi flytter os i den rigtige retning og oplever mindre internt [diskussion]. Det er noget af det ikke så målbare, men mindst lige så interessant i S&OP”.