

Sales & Operations Planning med mennesket i centrum: Indsigt i et praktisk relevant forskningsprojekt

Af: Professor Jan Stentoft, Professor Per Vagn Freytag & Lektor Ole Stegmann Mikkelsen, Institut for Entreprenørslab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding.

Introduktion

I denne artikel afdækkes en række potentielle fordele ved en styrket koordinering og aktiv ledelsesinvolvering i afstemningen af salgs- og forretningsprocesser. En bedre afstemningen af salgs- og forretningsprocesser rummer et betydeligt økonomisk potentiale og samtidigt også mulighed for øget intern forståelse og udvikling mellem forskellige afdelinger såsom salg, produktion og indkøb. En sådan forbedret intern forståelse, trivsel og udvikling rummer også en række potentielle fordele bl.a. i form af forbedret leveringsevne, som kan styrke virksomhedens konkurrencekraft på markedet. Det faglige begreb, der fokuserer på at balancere efterspørgsel og udbud, er Sales & Operations Planning (S&OP). Ledelsesbegrebet søger at bygge bro mellem efterspørgsel og udbud af varer og serviceydelser. S&OP er ikke af ny dato. Det har således både været praktiseret i industrien og behandlet i den akademiske litteratur i flere årtier (Grimson & Pyke, 2007; Jonsson & Holmström, 2016; Wallace & Stahl, 2008). Denne artikel formidler hovedtankerne i et igangværende projekt, der har til formål at udvikle ny praktisk relevant viden om S&OP, der også samtidigt har høj akademisk relevans (Stentoft, 2015). Projektet gennemføres med økonomisk støtte fra Industriens Fond gennem 2017 og 2018. Målsætningen er at bidrage med ny viden om at S&OP også har relevans for små og mellemstore virksomheder (SMV) samt at en vellykket S&OP implementering (bl.a. gennem grundig forberedelse) forbedre virksomheders performance. Endelig har projektet et eksplicit fokus på, at det er mennesker, der gør forskellen for at kunne indfri uforløste økonomiske potentialer. Med dette fokus på mennesketyper søger projektet at inddrage adfærdsmæssige forhold i supply chain management problemstillinger – en dimension, som er efterspurgt i litteraturen (Bendoly et al., 2010; Tokar, 2010; Wieland et al., 2016).

Sales & Operations Planning

S&OP er en kritisk tværfunktionel planlægningsproces, som kan forbedre virksomheders balancering af efterspørgsel og udbud af varer (Grimson & Pyke, 2007). Det er en proces, der hjælper med at udvikle taktiske planer, som kan bidrage til at skabe konkurrencemæssige fordele. Begrebet er udviklet fra produktionsplanlægning i 70'erne i forbindelse med Materials Requirements Planning (MRP) til Closed Loop Manufacturing Planning and Control i 80'erne som førte til den første publikation om S&OP sidst i 80'erne (Ling & Goddard, 1988). Processen søger at konsolidere store dele af virksomhedens planer indenfor salg, marketing, produktudvikling, produktion, indkøb og økonomi til en samlet integreret plan. Udfordringen i mange virksomheder er at de forskellige planer i virksomhedens funktioner ikke hænger sammen. Salg er eksempelvis ofte planlagt i kroner og produktion er planlagt i enheder/volumen, og CEO'en ønsker at se det overordnede budget (Goodfellow, 2012). S&OP kan således være med til at nedbryde den såkaldte silokultur (Grimson & Pyke, 2007; Wagner et al., 2012) og skabe, hvad Stentoft et al., (2016, p. 28)

kalder for ”den balancerede virksomhed”. Fordelene ved at investere i en S&OP proces kan, ifølge Williams (2016), sammenfattes til: 1) stimulering af salgsvækst (forbedret leveringsevne, reduceret lagerudtømming og forbedret lancering af nye produkter), 2) omkostningsreduktioner (reducerede materiale- og fragtomkostninger og forøget produktivitet) og 3) reduceret arbejdskapital (kapitalbinding i råvarer, mellemvarer og færdigvarelagre). S&OP processen kører med faste tidsintervaller (typisk i en månedscyklus), og resultatet af planlægningsprocessen behandles derefter af topledelsen. S&OP er således med til at sikre parathed til at levere resultater i overensstemmelse med den strategiske plan. Der er typisk fem trin i en månedlig S&OP proces, hvor navngivningen af de enkelte trin varierer mellem forskellige litterære bidrag (Goodfellow, 2012; Grimson & Pyke, 2007; Wallace & Stahl, 2008, p. 53). De fem trin er:

1. *Dataindsamling*: Hvordan har det faktiske salg været? Har der være leveringsproblemer? Har der været mangel på varer? Hvad har den faktiske produktion været? Hvad ligger der af varer på lagrene? Hvad er omfanget af restordre? Etc.
2. *Efterspørgselsplanlægning*: Salg og marketing reviewer resultater fra trin 1 og leverer nye salgsforecast for den horisont, der arbejdes med.
3. *Forsyningsplanlægning*: Produktion og indkøb tager afsæt i resultaterne for trin 2 og det analyseres nu, hvorledes dette kan imødekommes ud fra kapacitetshensyn.
4. *Afstemningsmøde mellem salg og operations*: Efterspørgsmål og udbud matches og der udarbejdes forslag til, hvordan ubalancer kan imødekommes. Sådanne beslutningsoplæg kan være at øge kapacitet gennem flere skift i produktion eller at bruge kapacitetsleverandører i en periode. Et andet forslag kan være, at salg skal ud og sælge mere for at undgå overskudskapacitet, som kan fører til afskedigelser.
5. *Beslutningsmøde i topledelsen*: S&OP ejer fremlægger beslutningsoplæg for topledelsen, som herefter træffer beslutninger, som der eksekveres på.

Et studie af den eksisterende S&OP litteratur viser et meget begrænset fokus på SMV. Men S&OP er ikke kun et anliggende for store virksomheder om end de har flere ressourcer til udviklingsaktiviteter end SMV. Derfor sætter dette projekt et specielt fokus på SMV med henblik på at udvikle metoder og fremgangsmåder målrettet dette segment. S&OP litteraturen fremhæver ligeledes en udfordring med at designe tværfunktionelle trade-off performancemål (Grimson & Pyke, 2007; Hulthén et al., 2016; Thomé et al., 2012). I S&OP litteraturen skelnes der mellem proces *effectiveness* og proces *efficiency*. Proces *effectiveness* referer til graden af, hvorledes de enkelte performancemål er nået, mens *efficiency* refererer til, hvor økonomisk virksomheders ressourcer er udnyttet (Neely et al., 1995). Ifølge Hulthén et al. (2016) er S&OP litteraturen domineret af *effectiveness* S&OP performance mål og mangler dermed at sætte fokus på *efficiency*. Hulthén et al., (2016) foreslår tre kategorier af performance mål for ledelsen af S&OP (*efficiency*):

- 1) *S&OP processen*: Rutiner, møde *efficiency* og ressource *efficiency* committed til S&OP.
- 2) *Organisering*: Kommunikation af S&OP mål, overvågning af planers fremskridt og IT-support til at indsamle og analysere relevante performance mål.
- 3) *Medarbejdere*: Grad af tværfunktionel deltagelse, grad af topledelse deltagelse og kompetencer/færdigheder.

En gennemgang af litteraturen afslører desuden et begrænset fokus på menneskesiden i S&OP processer ud over de såkaldte S&OP modenhedsmodeller, der indeholder ”*people & organization*” (f.eks. Danese et al., 2017; Grimson & Pyke, 2007; Wagner et al., 2014). Men deres bidrag beskæftiger sig reelt ikke med menneskesiden, hvilket virker paradoksalt, idet processerne eksekveres af mennesker. Fra en mere pragmatisk synsvinkel handler sådanne forretningsmæssige forandringer 90% om mennesker og 10% om teknik (Stentoft et al., 2016, p. 11; Williams, 2016). Dette forskningsprojekt søger derfor også, at bidrage med ny viden om, hvorledes S&OP proces *efficiency* kan forbedres gennem et mere bevidst fokus på grundig planlægning af processen, samt hvorledes ledelsen af S&OP processen kan forbedres ved at være opmærksom på de forskellige mennesketyper, der tager del i processen. Konkret arbejdes der i projektet med *efficiency* gennem S&OP ejerskab, S&OP organisering og S&OP procesindhold, der søger at tage højde for SMV’ers særlige egenskaber og udfordringer. Et studie af S&OP praksis blandt deltagerne i Det Danske Supply Chain Panel (se Stentoft, 2017) viser ligeledes, at de væsentligste succeskriterier for implementering af S&OP er tværfunktionel involvering, klart ejerskab for S&OP, klare roller og ansvar og støtte fra topledelsen (Arnbjørn & Møller, 2013).

Personlighedsteori

Det er dette projekts tese, at personlighed har en betydende rolle for, hvor effektivt virksomheders S&OP processer er. Deltagere i S&OP processen, som er bredt organisatorisk repræsenteret, har forskellige personlige præferencer i form af hvordan de tænker, føler, motiveres og hvilken adfærd, de har. Det enkelte menneskets personlighed er afgørende for, hvordan vi definerer os selv, og hvordan vi opfatter andre mennesker (Haslam et al., 2017, p. 8). I supply chain management litteraturen er der en stigende erkendelse af vigtigheden af et fokus på den menneskelige faktor (Schorsch et al., 2017; Wieland et al., 2016) for at undgå alene at fokusere på ”...*the ”hard-wiring” of supply chain in practice concerned primarily with technology, systems and structures*” (Sweeney, 2013).

Forskningen indenfor personlighed har udviklet forskellige type- og trækteorier. Typeteori ser på menneskers forskellige typer af personlighed, hvorimod trækteori fokuserer på menneskelige træk. I dette projekt arbejdes der med Myers-Briggs’ personlighedstypeindikator (MBTI) (Myers et al., 1998), der er udviklet med henblik på at øge forståelsen og brugbarheden af Jung’s typepsykologi (Jung, 1971). Disse indikatorer siger noget omkring menneskers præferencer i forhold til fire personlighedsdimensioner: 1) Hvordan energi hentes og rettes (introvert/ekstrovert); 2) hvilken kanal verden opfattes gennem (sansning/intuition); 3) hvordan beslutninger træffes (tænkning/følelse) og 4) hvordan man forholder sig til den ydre verden (vurderende/opfattende). På baggrund af disse fire dimensioner er det muligt at kategorisere mennesker i 16 forskellige typer, der siger noget om deres adfærd.

MBTI vurderes som værende et værktøj til at opnå selvindsigt og til at forbedre kommunikationen mellem de mennesker, der er en del af S&OP-processen. Projektets overordnede tese er, at en øget bevidsthed om mennesketyperne og en efterfølgende ledelse med afsæt heri vil forbedre både S&OP implementeringen og den efterfølgende drift af S&OP. Budskabet med dette afsnit er derfor, at det er mennesker, der arbejder i processerne, hvorfor der sker et eksplicit fokus på, hvordan en gruppes arbejde kan styrkes ved at være bevidst om gruppes forskellige personligheder. Det er

derudover afgørende for projektet, at der opstilles konkrete målbare mål/*Key-Performance Indicators* (KPI) for S&OP processen. Man kan udtrykke det således, at KPI'erne er det man SKAL. MBTI skal bruges til at skabe indsigt i de forskellige deltagers personlighedstyper. Med andre ord skal det skabe indsigt i hvem de ER. Denne indsigt er vigtig for at forstå, hvad de enkelte individer GØR (deres konkrete adfærd). Processen skal munde ud med formulering af KPI'er suppleret med *Key-Behavior Indicators* (KBI) på vej mod SKAL-målsætninger. Denne del af projektet med personlighedstest varetages af konsulenter fra Mercuri Urval.

S&OP projektet støttet af Industriens Fond

Det toårige S&OP består af tre hoveddele: 1) en best practice del; 2) 10 S&OP implementeringsforløb og 3) en spørgeskemaundersøgelse om S&OP praksis i dansk industri. I det følgende beskrives kun de to første faser, idet tredje fase først igangsættes medio 2018.

Best practice

Denne fase har indeholdt besøg hos fem virksomheder, der alle har implementeret S&OP. De fem virksomheder er Toms Gruppen, PANDORA, Arla Foods, Lantmännen Unibake og JBS. I hver virksomhed har der, så vidt det har været muligt, været gennemført personlige interview med den/de ansvarlige for S&OP processen samt repræsentanter for såvel salg som supply chain/operations. På baggrund af interviewene er der skrevet kortfattede cases om de fem S&OP implementeringer. Der er ligeledes produceret videoer af nogle af deltagerne som en mere praksisnær formidlingsform. Et vigtigt krav fra Industriens Fond er at resultaterne kommer ud og arbejder i dansk industri, hvorfor praksisnære formidlingsformer er helt centralt. Cases og videoer er tilgængelige på projektets hjemmeside (www.salesandoperationsplanning.dk). De væsentligste læringspunkter fra de fem cases kan sammenfattes til følgende punkter:

- Topledelsens opbakning er altafgørende
- Skab en klar vision for og forståelse af S&OP på tværs af organisationen (fælles *mindset*)
- Der bør udarbejdes fælles KPI'er for S&OP procesdeltagerne
- Vær omhyggelig med at vælge den for virksomheden rette tidshorisont for S&OP processen
- Gennemfør løbende interessentanalyser
- Tildel dedikerede ressourcer til S&OP processen
- Husk, det handler om mennesker og ikke systemer
- Der er ikke to S&OP implementeringer, der er ens
- Det er en læringsrejse; det bliver ikke perfekt de første gange
- Man melder ikke afbud til S&OP møder

10 implementeringsforløb

Denne del af det samlede projekt indeholder studier af S&OP implementeringsforløb i 10 virksomheder over en etårig periode. Eksterne konsulenter driver denne del af processen. De 10 deltagende virksomheder er: Mac Baren Tobacco Company, Dinex, Bryggeriet Vestfyen, Quibiqa, Viking Life-Saving Equipments, Bramming Plast, SGM Light, Nissens, Jyden Bur og Sport24 Business. Formålet er at studere det samlede forløb fra projektet 'sælges ind' og accepteres i

topledelsen til den konkrete implementering. Det er således forskellige typer af produktionsvirksomheder, der deltager. Ligeledes er de mellemstore virksomheder godt repræsenteret. Gennem første implementering hos Mac Baren Tobacco Company er der udviklet et fem faset implementeringsforløb som vist i figur 1.

Figur 1: S&OP implementering i fem faser



S&OP Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

| | | |
|----|------------------------|--|
| 1. | Top Management Support | <ul style="list-style-type: none"> • Møde med topledelse • Møde med topledelse + nøgleinteressenter |
| 2. | AS-IS procesflow | <ul style="list-style-type: none"> • Nuværende procesflow • Salgs- og planlægningsprocesser + organisering • Gennemførsel af Brown Paper • Nuværende udfordringer • Gennemgang af resultater af Brown Paper + AS-IS / TO-BE performance • Udvikling og implementering af performance mål • Fastlæggelse af performance baseline + målsætninger med S&OP implementeringen • Styregruppemøde |
| 3. | Fokus på mennesketyper | <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle test • Individuel feedback • Gruppe feedback / workshops op imod målsætninger og <i>Key Behavioral Indicators</i> • Styregruppemøde |
| 4. | TO-BE procesflow | <ul style="list-style-type: none"> • Indhold i den månedlige S&OP cyklus • Horisont, scope • Organisering • Styregruppemøde |
| 5. | Pilot S&OP | <ul style="list-style-type: none"> • Gennemfør S&OP cyklus i en tre måneders pilotperiode • Styregruppemøde |

De fem faser vil blive yderligere forfinet i takt med at de 10 implementeringer bliver gennemført.

Top Management Support

Den første fase handler om at få skabt den helt afgørende topledelsessupport. Studier af, hvorfor det ofte fejler i implementering af projekter, peger bl.a. på mangel på topledelsesforankring, for meget fokus på drift på bekostning af udvikling samt uklare mål. Denne første fase er således anlagt på, at virksomhedens topledelse skal have mulighed for at sige nej til projektet. Man skal sikre parathed

og commitment. Gennem projektet har vi i processen med at finde de 10 virksomheder til implementeringsfasen været i proces med to virksomheder, som havde interesse i at deltage, fordi de har et konkret behov for en S&OP proces. Gennem fasen blev det klart, at de ikke havde den nødvendige parathed til at gå i gang (manglende organisatorisk modenhed samt den udfordring, at man allerede havde for mange projekter i gang (se diskussion om *Continuous Transformation Framework* i Stentoft et al., 2016)). Andre virksomheder var i tvivl, og er efter grundige drøftelser i topledelsen så vendt tilbage med en forpligtende deltagelse.

AS-IS procesflow

Den anden fase handler om at skabe et fælles overblik over, hvorledes salgs- og supply chain planer gennemføres i dag. Man har naturligvis ikke en S&OP proces, men noget sker der jo, idet det jo lykkedes virksomhederne at modtage salgsordre, igangsætte indkøbs- og produktionsordre, producere varerne og derefter levere dem til kunderne. Processen gennemføres via en *brown paper session* (se Arlbjørn, 2011), hvor alle relevante personer i dette ordre-, planlægnings-, produktudviklings-, indkøbs- og produktionsflow deltager. Processen skal identificere *pains* i det nuværende setup og skabe et grundlag for en bred organisatorisk forståelse for nødvendigheden af at igangsætte et S&OP projekt. En yderligere vigtig del af fasen er at identificere en performance base-line. Hvad er det for konkrete målsætninger (SKAL-delen jf. afsnittet om personlighedsteori) projektet skal indfri? Nogle virksomheder har allerede de rette performance mål, der kan bruges (f.eks. mål for leveringsevne og lagerbinding), mens andre ikke har sådanne performance mål og dermed først skal have dem etableret. Formålet med base-linen er at skabe grundlaget for at kunne følge op på, om og hvordan S&OP har bidraget til performance forbedring. I denne sammenhæng er det vigtigt, man ikke igangsætter for mange målinger, men koncentrerer sig om f.eks. fem centrale mål og samtidig husker på, at også kvalitative målinger såsom samarbejdsklima på tværs af siloerne også tæller. Endelig er det vigtigt i denne første fase at træffe beslutning om omfanget af S&OP projektet. Skal man vælge et område ud og starte med en del (f.eks. et forretningsområde), eller skal man gennemføre en det hele på en gang? Svaret afhænger i høj grad af den konkrete situation (størrelse, kompleksitet, dynamik, diversifikation m.v.).

Fokus på mennesketyper

Denne tredje fase handler om, at hver af de kommende deltagere i den månedlige S&OP proces gennemfører en individuel personlighedstestet baseret på MBTI. Dette sker konkret ved, at de enkelte deltagere modtager en e-mail fra Mercuri Urval med et link til et elektronisk spørgeskema. Når skemaet er udfyldt modtager hver deltager en individuel tilbagemelding fra en Mercuri Urval konsulent. Denne del skaber ER-delen jf. afsnittet om personlighedsteori. Efterfølgende gennemføres der en workshop med alle deltagere samlet på enten én eller to dage, hvor resultaterne behandles op imod målsætningerne i form af, hvad dette konkret betyder for S&OP ledelsesprocessen. Processen giver en bevidsthed om deltagernes personligheder, som skaber en større forståelse for reaktionsmønstre i processen. Tesen er, som nævnt tidligere, at denne aktivitet med personlighedstestet er med til at forbedre proces *efficiency*, som igen forbedre den samlede proces *effectiveness* (jf. Hulthén et al., 2016).

TO-BE procesflow

Parallelt med den forrige fase skal der arbejdes med, hvordan projektet skal organiseres. Hvem er ansvarlighed for outputtet af hver af de fem trin? Hvilke personer deltager i hver af de fem trin? Hvilke data skal bruges, og hvordan skal det overleveres til næste trin? I denne fase er det vigtigt at få tydeliggjort de konkrete arbejdsopgaver og hvilket ressourcetræk, det medfører. Undersøgelser i det Det Danske Supply Chain Panel viser, at en af de store udfordringer med at arbejde med supply chain problemstillinger begrænses af en nedprioritering af udviklingsopgaver på bekostning af drift i en travl hverdag (Stentoft, 2017). Det er derfor vigtigt at synliggøre arbejdsomfanget således ledelsen kan frigøre og/eller tilkøbe ressourcer til at løfte opgaven. Denne fase førte hos Mac Baren Tobacco Company til, at igangsættelsen af den sidste fase blev udskudt, og at ekstra ressourcer i form af nyansættelse og tilkøb af eksterne konsulenttydelser fandt sted som følge af projektdeltagernes tydeliggørelse af ressourcebehovet.

Pilot S&OP

Den sidste fase handler om en pilotimplementering forstået derhen, at man næppe rammer det rigtige detaljeringsniveau i første forsøg. Litteraturen, se f.eks. Wallace & Stahl (2008, p. 72), foreslår en pilotimplementering på tre måneder, som efterfølgende kan skaleres op til andre forretningsområder, hvis man har besluttet at starte op i mindre skala.

Sammenfatning

Denne artikel har beskrevet et igangværende projekt med fokus på S&OP i danske produktionsvirksomheder, som har såvel teoretisk som praktisk relevans. Projektet søger at fylde huller i den eksisterende litteratur ved at sætte fokus på de menneskelige aspekter ved at definere og implementere S&OP processer. Dette sker ved at inddrage personlighedstyper gennem MBTI. Projektets hoveddel består af studier af 10 S&OP implementeringsforløb - fra processer med at få det solgt ind til, og forankret, i topledelsen til processen er implementeret, således der kan følges op på, at S&OP bidrager til forbedret performance. Et særligt træk ved projektet er yderligere dets fokus på SMV, hvilket ligeledes er underbelyst i den eksisterende litteratur. Det samlede projekt søger således at bidrage med ny anvendelsesbaseret viden, der i første omgang forbedre proces *efficiency* og dernæst proces *effectiveness*.

Konkret betyder S&OP, at en række af de daglige frustrationer, som eksisterer i virksomheder, kommer op på bordet. Det bliver således i højere grad synligt, hvilke udfordringer en virksomhed har med eksempelvis kvalitet, levering til tiden og omfanget af kassationer. S&OP giver et fælles sprog og nogle indikatorer i form af KPI'er og som noget nyt her også KBI'er, som fortæller noget om hvilke muligheder for forbedringer der eksisterer, men også hvilke trade-offs, som er reelle, og hvilke der ikke er det. Konflikter mellem forskellige funktioner forsvinder ikke nødvendigvis, men det bliver tydeligere for hele virksomheden hvorfor bestemte valg træffes, og hvilke trade-offs der eksisterer.

Referencer

- Arlbjørn, J.S. & Møller, M.M. (2013), ”Danske virksomheders S&OP-praksis”, *DILF-Orientering*, Vol. 50 No. 5, pp. 16-20.
- Arlbjørn, J.S. (2011), “Process optimization with simple means: The power of visualization”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No 3, pp. 151-159.
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P. & Schultz, K. (2010), “Bodies of knowledge for research in behavioral operations”, *Production and Operations Management*, Vol. 19, pp. 434-452.
- Danese, P., Molinaro, M. & Romano, P. (2017), “Managing evolutionary paths in sales and operations planning: Key dimensions and sequences of implementation”, *International Journal of Production Research*, DOI: 10.1080/00207543.2017.1355119.
- Goodfellow, R. (2012), “Sales & operations planning, 1986-201: The story so far”, *Operations Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 18-26.
- Grimson, J.A. & Pyke, D.F. (2007), “Sales and operations planning: An exploratory study and framework”, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 322-46.
- Haslam, N., Smillie, L. & Song, J. (2017), *An Introduction to Personality, Individual Differences and Intelligence*, Sage, London.
- Hulthén, H., Näslund, D. & Norrman, A. (2016), “Framework for measuring performance of the sales and operations planning process”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 No. 9, pp. 809–835.
- Jonsson, P. & Holmström, J. (2016), ”Future of supply chain planning: Closing the gaps between practice and promise”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 62-81.
- Jung, C.G. (1971), *Psychological Types*, Routledge, London.
- Ling, R. & Goddard, W.E. (1988), *Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales & Operations Planning*, John Wiley & Sons, New York.
- Myers, I.B., McCaulley, M.H., Quenk, N.L. & Hammer, A.L. (1998), *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (1995), “Performance measurement system design: A literature review and research agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.

Schorsch, T., Wallenburg, C.M. & Wieland, A. (2017), "The human factor in SCM: Introducing a meta-theory of behavioral supply chain management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 238-262.

Stentoft, J. (red.) (2017), *Practitioners Perspectives on Contemporary Supply Chain Management Issues*, University Press of Southern Denmark, Odense.

Stentoft, J. (2015), "En bevidst forskningsstrategi skaber synergi mellem forskning, undervisning og videnformidling" i: Freytag, P.V., Klyver, K. & Christensen, P.R. (2015), *CESFO Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, Årsrapport 2015*, Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, pp. 11-15.

Stentoft, J., Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde - sådan skaber du konkurrencekraft*, Libris Media, Valby.

Sweeney, E. (2013), "The people dimension in logistics and supply chain management – its role and importance", in: Passaro, R. & Thomas, A. (Eds), *Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases*, McGraw-Hill, Milan, pp. 73-82.

Thomé, A.M.T., Scavarda, L.F., Fernandez, N.S. & Scavarda, A.J. (2012), "Sales and operations planning: A research synthesis", *International Journal of Production Economics*, Vol. 138 No. 1, pp. 1-13.

Tokar, T. (2010), "Behavioural research in logistics and supply chain management", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 89-103.

Wagner, S.M., Ullrich, K.K.R. & Transchel, S. (2014), "The game plan for aligning the organization", *Business Horizons*, Vol. 57, pp. 189–201.

Wallace, T.F. & Stahl, R.A. (2008), *Sales and Operations Planning: The How-to Handbook*, T.F. Wallace & Company, Columbia Township, OH.

Wieland, A., Handfield, R.B. & Durach, C.F. (2016), "Mapping the landscape of future research themes in supply chain management", *Journal of Business Logistics*, Vol. 37 No. 3, pp. 205-212.

Williams, H. (2016), "S&OP made good: The importance of investing in people", *Supply Chain Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 16-21.