



SALES & OPERATIONS PLANNING: IT'S ALL ABOUT PEOPLE

Sales & Operations Planning (S&OP) er en tværfunktionel proces, der opererer på et taktisk niveau med at afstemme udbud og efterspørgsel af varer og serviceydelser. Tilgange til implementering af S&OP glemmer ofte at tage højde for det mest centrale – nemlig mennesket! Denne artikel introducerer Key Behavioral Indicators (KBI) som et væsentligt succeskriterie for at kunne implementere S&OP med reel effekt.



AF JAN STENTOFT, PROFESSOR VED INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE, SYDDANSK UNIVERSITET OG ASSOCIERET PARTNER HOS 4IMPROVE, PER VAGN FREYTAG, PROFESSOR VED INSTITUT FOR ENTREPRENØRSKAB OG RELATIONSLEDELSE, SYDDANSK UNIVERSITET OG SØREN ECKHARDT, GROUP DIRECTOR HOS MERCURI URVAL WASHINGTON DC

Introduktion

Sales and Operations Planning (S&OP) er en taktisk planlægningsproces, der arbejder med planlægningshorisonter typisk mel-

lem tre til 24 måneder. Det er en proces, der i teorien skal bringe salgs-, supply chain-, og økonomifolk sammen for at balancere udbud og efterspørgsel efter varer og tjenesteydelser. S&OP er ikke af ny dato. Den første deciderede bog om S&OP så dagens lys i slutningen af 1980'erne. Siden har den akademiske verden såvel som den praktiske konsulentverden bidraget med nye perspektiver på S&OP såsom konkrete trin i en S&OP-proces, vigtigheden af data i en S&OP-proces, fordele og succeskriterier ved



DET KAN DU LÆSE OM

- I Adfærdsmæssige aspekter i implementeringen af S&OP
- I MBTI som værktøj til forbedring af kommunikation.
- I Silokulturer og problematikkerne samt nedbrydninger af disse

S&OP og diverse S&OP-modenhedsmodeller. S&OP-processen kan være et middel til at få bugt med den såkaldte silokultur, der stadigvæk hersker i mange virksomheder. Det er en kultur, hvor der sker suboptimeringer indenfor de enkelte funktioner, og som mange steder ligefrem forværrer virksomhedernes

“
... personlighed har en betydende rolle for, hvor effektivt virksomheders S&OP processer er.

bundlinje. Silokultur får specielt næring gennem manglende alignment af KPI-strukturer. Vi har bl.a. set eksempler på, at indkøb måles ud fra at spare på det årlige indkøbsbudget samtidig med, at der skal ske rationalisering af leverandører og indkøbte varenumre, mens produktudvikling i den samme →

virksomhed har mål omkring at finde nye materialer og leverandører. I andre virksomheder ser vi salg, der har bonusaftaler alene målt ud fra omsætning og ikke indtjening. Det betyder bl.a., at den alt for korte leveringstid, kunden er lovet, gør at råvarer skal hastes hjem med dyrere fragtformer, og at produktionen skal ske på dyrere skift end beregnet. Sådanne målkonflikter betyder, at der arbejdes med forskellige agendaer, der ikke nødvendigvis tjener virksomheden bedst. S&OP er en proces, der kan hjælpe til med at bryde denne silokultur, hvis man vel at mærke arbejder efter den proces, der er defineret og implementeret. Vi oplever således også flere virksomheder, der formelt set har en S&OP-proces, men hvor man stadigvæk tillader beslutninger uden for processen. I sådanne tilfælde er der mangel på alignment af adfærd. Nødvendigheden af alignment kan de fleste sagtens forstå, derimod kniber det straks mere med at efterleve det, som processen fører med sig for ansatte og ledelse. En gennemgang af S&OP-litteraturen afslører et bemærkelsesværdigt lavt fokus på menneskesiden i S&OP-processer. Hovedparten af litteraturen har fokus på det mere tekniske, *the hard wiring* (procestrin, planlægningsniveauer og horisonter, organisering og KPI'er). Derimod er der meget lidt fokus på de mennesker, *the soft wiring*, der skal eksekvere processerne. Denne artikel introducerer begrebet *Key Behavioral Indicators*, som et nyt tiltag, der kan indarbejdes i allerede kørende S&OP-processer eller som en central komponent i udvikling og implementering af nye S&OP-processer.

Sales & Operations Planning

Udfordringen i mange virksomheder er, at forskellige funktioner og ledelseslag fokuserer på forskellige ting. Salg fokuserer ofte på omsætning; operations på volumen og CEO/CFO har fokus på budgetter. En S&OP-proces kan give et fælles sprog mellem funktionerne og finde og afstemme "koderne" mellem

omsætning og volumen og budgetter og realiserede tal.

S&OP-processen gennemføres typisk som en månedlig proces bestående af fem trin: 1) dataindsamling, 2) demand planning, 3) supply planning, 4) formøde og 5) S&OP-beslutningsmøde. S&OP-litteraturen efterspørger ny viden om, hvorledes S&OP-processer bør ledes i tværfunktionelle teams ved at sætte mere fokus på adfærdsmæssige aspekter i implementeringen af S&OP. Dertil kommer, at S&OP litteraturen i dag har sit primære fokus på store virksomheder på trods af, at S&OP også er særdeles relevant for SMV'er. SMV'er adskiller sig fra store virksomheder på en række centrale områder som f.eks. færre finansielle og menneskelige ressourcer, ledelsesinvolvering i den daglige drift og et overvejende driftsfokus på bekostning af udviklingsorienterede aktiviteter. Mulige forskelle mellem S&OP i store virksomheder og SMV'er kan være, at SMV'er ikke har det samme behov for integration, idet informationsflow i SMV'er er mere gennemsigtige. Større virksomheder kan også i højere grad være hæmmet af silokultur og politiske agender end SMV'er.

Fordele ved S&OP

Det at implementere og arbejde systematisk med S&OP processer kan give en række fordele af både kvantitativ og kvalitativ karakter. Det er vigtigt at understrege, at S&OP ikke er et salgs- eller et supply chain-projekt, men et virksomhedsprojekt. Vi har i flere virksomheder erfaret, at S&OP-processer lider under den opfattelse, at "det er noget logistik roder med". Sådanne situationer peger på manglende helhedsforståelse og reel commitment til S&OP. Det er således vigtigt, at der arbejdes med at identificere fordele, som appellerer til salg, operations og økonomi.

- **Salgsvækst (forbedret leveringsevne, større kundetilfredshed, forbedret kunde-**

service, produktlanceringer til den rette tid og dette omkostninger, færre restordre, forbedret forecastpræcision m.v.)

- Omkostningsreduktioner (reduktion af løn, materiale og fragtomkostninger, færre kassationer, forøget produktivitet).
- Forbedring af arbejdskapital (reduktion af kapitalbinding i lagre, forbedret cash flow – betalingsfrister til kreditorer og fra debitorer).

Dertil kommer de kvalitative fordele som bedre alignment og integration med et styrket tværfunktionelt samarbejde.

Succeskriterier for implementering af S&OP

Den tværfunktionelle natur i en S&OP gør, at der er flere udfordringer med etablering og implementering. I praksis kan sådanne succeskriterier sammenfattes til:

- Topledelse forankring.
- Strategisk alignment (aligned mål, relater S&OP til den overordnede strategi).
- Organisatorisk alignment (tværfunktionel deltagelse, klare roller og ansvar, ledelse af processen, konsensus, ansvarlighed, fakta fremfor følelser).
- Performance management (de rette KPI'er etableret, men pas på med for mange af dem).
- Projektplanlægning (begynd med pilot, kvalitet i information mellem deltagere (præcis, komplet og realtidsbaseret; undgå bias i baseline data).

“**Adfærdsindikatorer fortæller således noget om, hvilken adfærd der er ønsket blandt medarbejderne for at sikre de bedste resultater.**”

- Fælles evaluerings- og belønningssystemer.
- Organisatorisk og adfærdsmæssig parathed (tillid og forpligtelse, loyalitet, konflikthåndtering, bemyndigelse til at træffe beslutninger, træning og uddannelse, forandringsledelse, coaching af forbedringer).
- Mødekultur (løbende S&OP møder, mødedeltagelse, strukturerede agendaer, mentalt tilstedeværende, formøder til at forberede SOP beslutningsmøder, CEO drevet beslutningsmøder).

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 deltagerne 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. I dette projekt arbejdes der med Myers-Briggs' personlighedstypeindikator (MBTI), der er udviklet med henblik på at øge forståelsen og brugbarheden af Carl Jung's typepsykologi. Disse indikatorer siger noget omkring menneskers præferencer i forhold til fire personlighedsdimensioner:

- Energiorientering: Hvordan energi hentes og rettes (introvert/ekstrovert).
- Opfattelsefunktion: Hvilken kanal verden opfattes gennem (sansning/intuition). →

OM PROJEKTET

Syddansk Universitet gennemfører med økonomisk støtte fra Industriens Fond et toårigt projekt, der har fokus på implementering af Sales & Operations Planning (S&OP) med særlig fokus på små ...



- **Vurderefunktion:** Hvordan beslutninger træffes og evalueres (tænkning/følelse).
- **Livsstilsorientering:** 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 personernes adfærd.

MBTI er dermed 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 er derfor, at det er mennesker, der arbejder i processerne, hvorfor der eksplicit bør fokuseres på, hvordan forskellige mennesketyper

DE 10 DELTAGENDE VIRKSOMHEDER ER

- Mac Baren Tobacco Company
- Viking Live-Saving Equipment
- Nissens
- Dinex
- Bryggeriet Vestfyen
- SGM Light
- Sport 24 Business
- Qubiq
- Bramming Plast Industri
- Jyden Bur

arbejder, og hvordan en gruppes arbejde kan styrkes ved at være bevidst om forskellige personligheder.

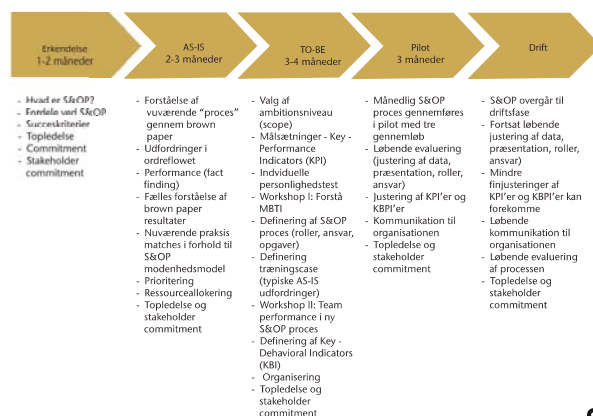
S&OP-implementeringsmodel

Med det formål at tage højde for de tidligere nævnte succeskriterier, er der gennem projektet udviklet en implementeringsmodel i fem faser, som vist i figur 1. De fem faser er: 1) erkendelse, 2) AS-IS, 3) TO-BE, 4) pilot og 5) drift. Der er i figur 1 angivet et bud på varighed af de enkelte faser, som naturligvis vil afhænge af de konkrete ressourcer, der investeres i projektet og dermed dets prioritering. Man vil således både kunne gøre det hurtigere og langsommere end de tidsestimater, der fremgår af figur 1. Det kan anbefales, at man sætter ambitiøse planer og sikrer fremdrift i de enkelte faser for at undgå for lange projektforsløb, der taber momentum.

Key Performance Indicators og Key Behavioral Indicators

S&OP-litteraturen er rig på bidrag omkring, hvorledes der er, eller bør være, sammenhæng mellem S&OP og performance. Udgangspunktet er overordnede målsætninger som f.eks. en EBITDA på 12 %, en leverings-e-vne på 98 % og nedbringelse arbejdskapitalprocenten fra 20 til 15. En virksomhed kan så opstille en række performanceindikatorer, der hjælper med at overvåge, om virksom-

S&OP-IMPLEMENTERINGSPROCES



Figur 1. Kilde: Jan Stentoft



heden bevæger sig mod de overordnede mål i den ønskede hastighed. Eksempler på performanceindikatorer til at understøtte de tre ovenfor listede målsætninger kan være forecastpræcision, lageromsætningshastigheder, overarbejdsprocent, kassationsprocent, reklamationsrate, kundetilfredshed, personaleomsætning, produktions lead-time, On-Time Delivery in Full (OTIF). Key Performance Indicators (KPI'er) er de performanceindikatorer, der er særligt kritiske for at nå de overordnede målsætninger. En ofte forekommende fejl i praksis er, at der arbejdes med for mange KPI'er, samt at der er konflikt mellem KPI'er på tværs af funktioner.

På linje med performanceindikatorer kan virksomheder også opstille adfærdsindikatorer, som er et mål for hvilken adfærd, der er nødvendig, for at de overordnede mål kan nås. Adfærdsindikatorer fortæller således noget om, hvilken adfærd der er ønsket blandt medarbejderne for at sikre de bedste resultater. Igen kan der i praksis være en lang række adfærdsindikatorer i spil som f.eks., at man kommunikerer i en ordentlig tone, man kommer til tiden til indkaldte møder, man er tilstedeværende under møder, man følger aftalte procedurer, man tilgår problemer på en konstruktiv måde, man er løsningsorienteret, man orienterer om evt. forsinkelser m.v. Blandt disse adfærdsindikatorer kan der igen være nogle, der er særlige vigtige for resultatskabelsen. Nemlig, de såkaldte Key Behavioral Indicators (KBI'er). KBI'er kan være vanskeligere at måle end KPI'er, idet der er subjektivitet forbundet med KBI'er. Igen skal man være opmærksom på ikke at have for mange KBI'er.

KBI'er kan defineres både i relationen mellem en under- og overordnede og mellem kolleger uden referenceforhold for at stimulere, at der er sammenhæng mellem, hvad man siger, og hvad man gør. Det er afgørende, at KBI'erne kobles til personlig-

hedstestene. KBI'erne kan drøftes løbende og ændres såfremt, der er behov for at sætte fokus på andre adfærdselementer.

Lidt populært kan man sige, at mennesker ikke **gør** det, de **skal**, men gør ud fra hvem, de **er**. Med indsigt i, hvem man **er**, opsættes KBI'erne til at overvåge måden, vi **gør** på, imens KPI'erne overvåger, det vi **skal** og **vil**. Tilsammen sikrer KBI'erne og KPI'erne - at vi **gør** det, vi **skal**!

S&OP-projektforløbet hos Mac Baren Tobacco Company

Mac Baren Tobacco Company er en af de 10 deltagende virksomheder i det samlede S&OP-projekt, støttet af Industriens Fond, og har med denne deltagelse fulgt procesmodellen i figur 1. Indledende brown paper sessions afslørede følgende forbedringsområder mellem salg og produktion til:

- Behov for forbedret tværgående kommunikation.
- Behov for større helhedsforståelse (for megen pegen-fingre).
- For højt niveau af kassationer.
- Behov for at forbedret leveringsservice.
- Høj variation i ordrer (mængde og antal).
- Bedre integration mellem produktudvikling og produktion ved introduktion af nye produkter.
- For høje lagerniveauer.
- Behov for forbedrede salgsforecast.
- Mangel på produktionskapacitet.
- Behov for reduktion og bedre proces til håndtering af kundeklager. →

Med udgangspunkt i ovenstående sammenfatning af de daværende udfordringer blev følgende områder for KPI'er opstillet:

- Overall Equipment Effectiveness.
- Forecastpræcision.
- Lagerniveauer.
- Leveringsperformance.
- Kundeklager.
- Kassation.

Arbejdsgrupper for hver af KPI-områderne blev etableret, der havde til mål at udvikle konkrete KPI'er inden for områderne. Der blev nedsat en S&OP-projektgruppe, som med ekstern konsulentbistand definerede en S&OP-proces. Ligeledes gennemførte alle projektdeltagere en MBTI-personlighedstest, som hver deltager fik individuel feedback på. Organisatorisk er der udpeget en S&OP-manager i en ny funktion, der har reference direkte til direktionen. Den månedlige proces involverer 20 personer i processen, som er nedbrudt i fem delområder: 1) dataindsamling, 2) demand planning, 3) supply planning, 4) formøde og 5) beslutningsmøde. Der er defineret forskellige roller og ansvarsområder med at levere de rette facts i processens start, levering af salgsforecast, samt kapacitetstal for hallen med tobaksproduktion og pakkeriet. Hvert delområde har en formel ansvarlig for delprocessen. Inden S&OP-pilotprojektet blev igangsat deltog alle projektdeltagere i et 24 timers internetkursus, der havde fokus på personlighedsprofiler og team performance. En case var blevet udarbejdet, der beskrev en faktisk problemstilling med et kundeønske om at få varer produceret i et andet format, end det virksomheden har som standarder. Casen blev praktiseret som et konkret S&OP gennem med de fem

procestrin. I det første gennemløb med casen agerede deltagerne, som de plejede at gøre i dagligdagen. Man gik hurtigt i forsvarsposition, og lyttede reelt ikke til hvad der blev sagt. Med afsæt i de 16 personlighedstyper og forskellige lytte-niveauer blev processen gentaget nu med et andet udfald. Processen var præget af mere dialog og gensidig respekt. En ekstrovert sælger blev således bevidst om at ændre hans kommunikation til en introvert kollega i logistik, idet han nu var bevidst om, at kollegaen er en type, som skal have tid til at forberede sig, inden der svares. Tidligere havde sælgeren nået at ringe for at følge op, inden e-mailen til logistikkollegaen var nået frem. Arbejdet med personlighedstyper gennem workshops har været en øjenåbner for deltagerne. Processen har bidraget til en ændret kommunikationsform. Processen har blandt andet bidraget med:

- Fælles sprog gennem MBTI.
- Forståelse af at ledelse handler om relationer imellem forskellige mennesker og udnyttelse heraf.
- Paraderne er blevet sænket (det er legitimt at spørge andre om, hvordan de har det).
- Bevidsthed om forskellige lytte-niveauer (f.eks. man lytter reelt ikke, men går i forsvarsposition ret hurtigt i stedet for at stille spørgsmål til, hvad der bliver kommunikeret for at sikre reel forståelse).
- Gensidig respekt og anerkendelse.
- Højt medarbejderengagement og gruppedynamik.

Virksomhedens øverste ledelse udgøres af Jarl M. Rigner Freiesleben, der er direktør med ansvar for supply chain og Simon Nielsen, der er direktør med ansvar for salg. Simon Nielsen udtaler: "S&OP har givet os et

værktøj til at forbedre vores interne kommunikation, så vi er i stand til at opfylde kundeefterspørgslen bedre”. Hertil supplerer Jarl M. Rigner Freiesleben: “Vi arbejder med en strategi med årlige vækstrater på mere en 10 procent, som sætter pres på vores kapacitet. S&OP er et af midlerne til, at vi sikrer bedre kapacitetsudnyttelse. For tre-fire år siden, da vi begyndte at diskutere mulighederne med S&OP, var der en betydelig modstand mod S&OP. Det er i dag elimineret gennem dialog med et fælles sprog og forståelse af de forskellige personlighedstyper mellem de to lejre i salg og operations.”

Konklusion

Projektet sætter fokus på menneskets rolle i S&OP-processer. S&OP udgør en vigtig kilde til at skabe indre alignment mellem virksomhedens funktioner, idet en S&OP-proces kan definere, hvorledes parter i processen skal bidrage med data og information, og hvor-

dan disse skal behandles ud fra et helhedssyn. Den eksisterende litteratur om S&OP optager ikke meget spalteplass på det mest centrale i S&OP-processer – nemlig mennesket. Vi har i denne artikel slået til lyd for, at effektive S&OP-processer bør understøttes af et sæt af KBI'er for at sikre bedre opfyldelse af KPI'erne. I projektet tegner der sig indtil nu tre centrale læringspunkter: 1) Betydning af commitment i hele organisationen; 2) nødvendigheden af et fælles sprog for at kunne italesætte den enkeltes og organisationens udfordringer og 3) kravet om vedholdenhed i procesimplementeringen og efterlevelsen af de opstillede spilleregler. /

Netværk for Sales and Operations Planning

Er du planning ansvarlig og arbejder med S&OP?
Vil du have mulighed for at drøfte problemstillinger,
få sparring og nyttige inputs i et fagligt og faciliteret
netværk?

Vores S&OP netværk mødes næste gang den
4. december. Vil du have en af de 2 sidste pladser
i netværket, så kontakt os nu.



Capability building