Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

Stenfort, Jan; Freytag, Per Vagn; Mikkelsen, Ole Stegmann

Publication date:
2019

Document version
Forlagets udgivne version

Document license
Ikke-specificeret

Citation for published version (APA):

Terms of use
This work is brought to you by the University of Southern Denmark through the SDU Research Portal. Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving. If no other license is stated, these terms apply:

• You may download this work for personal use only.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim.
Please direct all enquiries to puresupport@bib.sdu.dk

Download date: 30. Apr. 2021
Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

Jan Stentoft, Per Vagn Freytag og Ole Stegmann Mikkelsen

Marts 2019
Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

ISBN: 978-87-91070-95-2 (print)
ISBN: 978-87-91070-96-9 (elektronisk)

Design og layout:
Liselotte Baardesø Hansen,
Print & Sign, Syddansk Universitet

Korrektur:
Tina Højrup Kjær

Oplag:
750 eksemplarer

Tryk:
InPrint A/S

Projektet er gennemført med økonomiske midler fra Industriens Fond.
Projektets hjemmeside er: www.salesandoperationsplanning.dk

©Forfatterne

INDHOLDSFORTEGNELSE

Sammenfatning ........................................................................................................... 6

Forord ............................................................................................................................ 8

1. Introduktion .............................................................................................................. 10
   1.1 Baggrund ......................................................................................................... 11
   1.2 Formål og undersøgelsesspørgsmål ............................................................. 13

2. Teoretisk referenceramme ..................................................................................... 14
   2.1 Sales & Operations Planning ........................................................................... 15
   2.1.1 Fordele ved S&OP ..................................................................................... 16
   2.1.2 Succeskriterier ......................................................................................... 17
   2.1.3 Månedlig S&OP proces i fem trin .............................................................. 17
   2.1.4 S&OP modenhed ...................................................................................... 19
   2.1.5 Behov for fokus på adfærd i S&OP ........................................................... 19
   2.2 Små og mellemstore virksomheder .............................................................. 20
   2.3 Teori om personlighed: Typeforståelse ...................................................... 20
   2.3.1 Introduktion ............................................................................................. 20
   2.3.2 Myers-Briggs Type Indicator ................................................................. 22
   2.4 TeamDiamanten® ....................................................................................... 25
   2.5 Ledelsesparadigmer ..................................................................................... 29
   2.6 Key Performance Indicators og Key Behavioral Indicators ...................... 30
   2.6.1 Key Performance Indicators .................................................................. 30
   2.6.2 Key Behavioral Indicators ...................................................................... 32

3. Projektets fremgangsmåde .................................................................................... 34
   3.1 Best practice forløb ....................................................................................... 35
   3.2 Analyse og implementering .......................................................................... 35
   3.2.1 Erkendelse ............................................................................................... 36
   3.2.2 Analyse og diagnose ............................................................................... 37
   3.2.3 Definering af S&OP proces ..................................................................... 40
   3.2.4 Pilot ........................................................................................................... 43
   3.2.5 Drift ......................................................................................................... 43
   3.3 Kvantitative undersøgelser ......................................................................... 43
4. Resultater ..............................................................................46
4.1 S&OP udviklings- og implementeringsprocessen .......... 47
4.1.1 Erkendelse .............................................................................48
4.1.2 Analyse og diagnose ...............................................................48
4.1.3 Definering af S&OP proces .......................................................49
4.1.4 Pilot ..........................................................................................49
4.1.5 Drift ..........................................................................................49
4.2 Adfærd .........................................................................................50
4.3 SMV'er ........................................................................................52
4.4 Virksomheder uden S&OP .........................................................55

5. Konklusion ..............................................................................56

6. Litteraturliste ........................................................................60

Appendiks 1 Cases .................................................................. 66
Sales & Operations Planning
hos Mac Baren Tobacco Company A/S ................................. 67
Sales & Operations Planning
hos Bramming Plast-Industri A/S ..............................................87
Sales & Operations Planning
hos SPORT 24 BUSINESS ..........................................................101
Sales & Operations Planning
hos SGM Light A/S ..................................................................117
Sales & Operations Planning
hos A/S Bryggeriet Vestfyen ....................................................133
Sales & Operations Planning
hos Nissens Automotive A/S ....................................................149
Sales & Operations Planning
hos VIKING Life-Saving Equipment A/S .................................163
Sales & Operations Planning
hos Qubiqa A/S .........................................................................179

Gennem projektets konkrete arbejde startende med ti danske produktions-virksomheder, hvoraf otte har formået at deltage og bidrage helt til slut, er der udviklet en femfaset model. Modellen søger at hjælpe danske virksomheder igennem en proces, der tager udgangspunkt i en behovsafklaring og analyse af virksomhedens nuværende situation, hvorefter der udvikles en S&OP proces, som efterfølgende pilotimplementeres og sættes i drift. Denne systematiske fremgangsmåde er således baseret på de konkrete erfaringer og resultater, de deltagende virksomheder har opnået. Der har deltaget både store virksomheder og SMV’er for at have et sammenligningsgrundlag mellem disse. Virksomhedscases findes i appendiks 1. Til fremgangsmåden er der endvidere udviklet 25 værktøjer, der skal ses som inspiration til de enkelte faser. Værktøjerne må ikke opfattes som værende udtømmende. Der findes i praksis andre værktøjer, der kan inddrages i det konkrete arbejde, ligesom nærværende værktøjer kan modificeres og anvendes i forskelligt omfang i forhold til den specifikke situation. De 25 værktøjer og de otte cases kan tilgås separat i elektronisk form på projektets hjemmeside www.salesandoperationsplanning.dk.

Projektet arbejder ud fra en overordnet hypotese om, at implementering af S&OP handler om 10% teknik og 90% mennesker. I projektet er der udviklet et nyt begreb for fokus på den adfærdsmæssige side i S&OP processer, velvidende at dette begreb har relevans for alle aspekter af menneskelig aktivitet i organisationer. Der er tale om Key Behavioral Indicators (KBI’er), der sætter fokus på de særlige adfærdsmæssige tiltag, man bør være opmærksom på for at styrke såvel den enkelte deltager i S&OP processen som det samlede S&OP team. KBI’erne skal ses som supplement til de traditionelle Key Perfor-
**Performance Indicators (KPI'er)**, hvor budskabet er, at "der skal to til en tango". Et fokus på KBI'erne kan forstærke indfrielsen af KPI'erne. En central læring i projektet er, at de 10% teknik og 90% mennesker giver mening ud fra en kvalitativ vurdering. Men en vigtig del er her, at virksomheder først skal have de 10% på plads, før det giver mening at fokusere på de 90%. De deltagende virksomheder har fået etableret KBI'er, og det har generelt været en udfordrende proces på linje med etablering af KPI'erne. Det, at blive bevidst om hvad de særlige adfærdspunkter skal være, er tidskrævende, men anses som værdifuldt.


Nogle af de deltagende virksomheder har besluttet at tilkøbe mere ekstern assistance til den tekniske S&OP del og den adfærdsmæssige del. De virksomheder, som har gjort det, er dem, der ud fra en kvalitativ vurdering er nået længst med deres processer. Dette indikerer, at man med fordel kan inddrage eksterne konsulenter, som kan tilføre erfaring med planlægning, prioritering og handling, så S&OP projektet hurtigere kan realiseres og overgå til en ny driftsproces med de fordele, det giver.


Målet er, via praktisk relevant og anvendelsesorienteret forskning, at skabe fokus på en større tværorganisatorisk forståelse af kundebehov fra salgsforecast og konkrete ordrer over produktionsplanlægning, indkøb, produktion og levering af de fældige produkter. Sales & Operations Planning (S&OP) er en tværorganisatorisk proces, der kan bidrage til at minimere silotænkning, hvor der sker suboptimeringer, for i stedet at sætte fokus på helheden.

Projektet har høj praktisk såvel som teoretisk relevans og bidrager med ny viden på specielt to områder. For det første sættes der fokus på S&OP i små og mellemstore virksomheder. For det andet har projektet et særligt fokus på procesdeltagernes adfærd og bidrager med et nyt begreb Key Behavioral Indicators (KBI’er), som foreslås italesat som supplement til de traditionelle Key Performance Indicators (KPI’er).


Dernæst skal der rettes en stor tak til medarbejderne i Mac Baren Tobacco Company, Bryggeriet Vestfyen, Nissens Automotive, Bramming Plast-Industri,
VIKING Life-Saving Equipment, Qubiqa, SPORT 24 BUSINESS, SGM Light, Lyden Bur og Dinex for at få lov til at følge jer og jeres bidrag til at udvikle den fremgangsmåde, som denne rapport præsenterer. Jeres åbenhed og villighed og ikke mindst jeres lige-ud-af-posen ærlige tilgang til at dele jeres erfaringer er både værdifuldt og meget værdsat.

Vi retter også en stor tak til seniorkonsulent Einar Scholte fra IMPLEMENT Consulting Group og seniorkonsulenterne Thomas Brams, Jens Arvad Johansen og Ernst Kildegaard fra 4IMPROVE Consulting Group for hjælp med de konkrete S&OP implementeringer samt sparring og refleksion over den samlede proces. Sidst men ikke mindst retter vi en stor tak til Group Director Søren Eckhardt, Mercuri Urval Washington DC, chefkonsulent Lars Sørensen, Group Director Lone Bryder og Delivery Lead Anne Fredberg, Mercuri Urval i Århus for jeres værdifulde indsats med at sætte fokus på menneskelig adfærd.

Tak for nogle lærerige og ikke mindst sjove dage. Det, at arbejde med adfærd i S&OP processer, er både nyt for feltet og for os som forskere, og det har på visse tidspunkter føltes som om at sporene blev lagt, mens toget kørte.

Kolding, mars 2019

Jan Stentoft, professor i Supply Chain Management
Per Vagn Freytag, professor i Business-to-Business Marketing
Ole Stegmann Mikkelsen, lektor i Supply Chain Management
1 Introduktion
Dette første hovedafsnit beskriver først baggrunden for at sætte fokus på Sales & Operations Planning (S&OP), hvorefter det tydeliggøres, hvad det overordnede formål er med projektet ”Styrket konkurrencekraft gennem S&OP”.

11 BAGGRUND

Dagens forretningsmiljø undergår forandringer med stadigt hurtigere intervaller. Ledelser bliver løbende mødt med en række udfordringer, som kan få vitale konsekvenser, hvis der ikke bliver responderet på disse med rettidig omhu. At kunder efterspørger nye løsninger; at den digitale udvikling skaber nye forretningsmodeller og at konkurrencen intensiveres af udbydere fra lavtlønslande er blot nogle af de overskrifter, der løbende er på top ledelsers agendan. Udfordringerne er ikke kun drevet af behov; noget man skal reagere på, men i lige så høj grad af muligheder, hvor man proaktivt søger at skabe nye løsninger og forretningsmodeller. Sådanne behov og muligheder er dog ikke altid alignet i virksomhederne, som eksemplerne herunder viser:

- Salg ønsker at operere med maksimal fleksibilitet over for kunder og at holde muligheder åbne så længe som overhovedet muligt. De ønsker også at kunne tilbyde løsninger, der ikke nødvendigvis lige er inden for virksomhedens standarder.
- Produktudvikling ønsker en så bred portefølje af leverandører og materialer som muligt for at maksimere løsningsrum for design og udvikling af nye produkter.
- Supply chain ønsker at skabe produktivitet gennem stabilitet og automatisering af processer samt optimering af produkt- og kundeporteføljen.
- Økonomi ønsker at skabe gennemsigtighed i processer, så der kan opnås den rette indtjening på produkter og kunder samtidig med, at arbejdskapitalen nedbringes.

Et vigtigt konkurrenceelement for virksomheder er time-to-market (T2M), som vedrører det tidsforbrug, der går fra, at der opstår en behovserkendelse for et nyt produkt eller en ny serviceydelse, til det er udviklet, produceret og klar til salg i markedet.

En effektiv T2M proces kan skabe øget konkurrencekraft ved, at produkter og serviceydelser bringes til markedet hurtigere, og gerne hurtigere end konkurrenternes, således der kan opnås en hurtigere break-even på investeringer i udviklingen og dermed lavere finansielt risiko, hvorved der kan opnås en større samlet profit og afkast på investeringen (Stentoft, 2017a, s. 209).

T2M er en tværorganisatorisk proces, som kræver projektstyringskompetencer og klart definerede roller og ansvarsskift. Hvis dette er en mangelvare, kan beslutningsprocesser blive handlingslammede, hvilket kan føre til uklart definerede specifikationer, forsinkede leverancer og fejl og tilbageløb i delprocesserne. For at opnå en effektiv T2M proces er det vigtigt, at man undgår for store sub-optimeringer i forskellige funktioner såsom politiske salgsforecasts,
der kan drive produktionsniveauer til urealistiske højder, som senere fører til kassationer; indkøb af store mængder, for at opnå en lavere enhedspris, der medfører for stor kapitalbinding i lagre; produktion i store serier for at minimere omstillinger, som også fører til for mange lagre førende enheder.

Et vigtigt ledelsesværktøj, der søger at skabe struktur i og balancere udbud og efterspørgsel af varer og tjenesteydelser, er S&OP. Dette begreb er ikke af ny dato, men nyhedsgraden i nærværende projekt er at sætte det i relation til små og mellemstore virksomheder (SMV’er), som målt i antal er dem, der udgør størstedelen af danske industrivirksomheder. SMV’er har, i forhold til store virksomheder, ofte færre ressourcer, der kan dedikeres til bestemte fagområder, som f.eks. S&OP.

På den anden side har de, i kraft af deres størrelse, forventeligt lettere ved at implementere S&OP, idet de er mere gennemsigtige og mindre bureaucratiske og dermed ofte også mere beslutningskraftige. S&OP er ikke kun for store virksomheder, men også for de små og mellemstore. Alligevel er SMV perspektivet på S&OP underbelyst i litteraturen (Kristensen & Jonsson, 2018; Stentoft et al., 2018a), hvilket er særligt problematisk i en dansk kontekst, idet størstedelen af danske virksomheder er SMV’er.

Et andet nyhedselement er projektets særlige fokus på adfærd i sådanne processer. I litteraturen er der bred enighed om, at et helt centralt succeskritierium for S&OP er etablering af en S&OP organisation, der går på tværs af funktioner, og som har en procesejere/-manager og sponsor, der støttes af

I en tidsalder, hvor der er vækst i nye digitale teknologier, er det specielt vigtigt at sætte fokus på processer og adfærd gennem menneskelig interaktion. Det er således projektets overordnede hypotese, at S&OP handler om 10% teknik og 90% mennesker. Projektet står også på den præmis, at det er de færreste medarbejdere, der går på arbejde hver dag for bevidst at skabe bevægelse for deres kolleger. Ikke desto mindre er det ofte det, man kan føle. Manglende helhedsforståelse og gennemsigtighed i processer betyder, at der træffes beslutninger, som skaber udfordringer andre steder i interne og eksterne værdikæder. S&OP er en beslutningsproces, som netop søger at skabe denne gennemsigtighed.

12 FORMÅL OG UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

Projektet har som primært formål at udvikle ny viden om, hvorledes danske virksomheder kan skabe øget konkurrencekraft gennem implementering af tværgående S&OP processer. S&OP har til formål at skabe et fælles og afstemt billede af behovet for produkter og serviceydelser og den kapacitet og de kompetencer, der skal til for at kunne levere.

Der er tale om en videndelings- og udviklingsproces i virksomheden, der skal skabe fælles fodslag mellem salg og operations. I en tid med øget digitalisering skærpes kravene ligeledes til pålidelige styringsdata og formaliserede ledelsesprocesser, hvor udbud og efterspørgsel afstemmes.

Projektet søger at give svar på følgende overordnede spørgsmål:

- I hvilket omfang anvender danske virksomheder S&OP?
- Hvad er best practices inden for S&OP i en dansk kontekst?
- Er S&OP også relevant for SMV’er?
- Hvilke ordener kan der opnås ved at implementere S&OP?
- Hvilke ledelsesmæssige udfordringer opleves der ved at implementere S&OP?
- Hvorledes påvirker S&OP virksomheders performance?
- Hvordan kan man gribe et S&OP projekt an?
- Hvorledes spiller forskellige personlighedstyper ind på udvikling, implementering og drift af S&OP?

Projektet har fokus på produktionsvirksomheder, men resultaterne kan i høj grad også anvendes i andre private og offentlige virksomheder samt indenfor service, detail og transport.
2
Teoretisk referenceramme
Dette afsnit har til formål at præsentere den teoretiske referenceramme for det samlede projekt. Det sker ved først at sætte fokus på S&OP. Derefter beskrives de særlige karakteristika ved SMV’er, som følges op med en introduktion til den typeteori, der er brugt i projektet samt til TeamDiamanten®. Herefter følger en beskrivelse af tre samfundstyper, som i mange virksomheder eksisterer parallelt, og som kræver forskellige ledelsesopgaver. Afsnittet sluttes af med at beskrive Key Performance Indicators (KPI’er) og Key Behavioral Indicators (KBI’er).

2.1 Sales & Operations Planning


Udfordringen i mange virksomheder er, at forskellige funktioner og ledelseslag fokuserer på forskellige ting. Salg fokuserer ofte på omsætning, mens operations fokuserer på volumen, og CEO/CFO har fokus på budgetter. Der er således ret forskellige tilgange og briller, som ser på den samme virksomhed. En S&OP proces kan give et fælles sprog mellem funktionerne og finde og
afstemme "koderne" mellem omsætning, volumen og budgetter og realiserede tal. S&OP er derfor en proces, som hvis implementeret korrekt, kan hjælpe med at nedbryde siloerne (Grimson & Pyke, 2007; Wagner et al., 2014).

Et vigtigt element i S&OP er at skelne mellem volumen og mix diskussioner (Wallace & Stahl, 2008, s. 7). I mange virksomheder bruges en alt for stor del af mødetiden på at diskutere udfordringer med enkelte varenumre. Dette er ikke i fokus i et S&OP møde. Her skal blikket løftes til det mellemlange sigte, hvor fokus skal være på volumen inden for produktgrupper. Denne ændring kan på papiret lyde lige til og banal, men i praksis viser det sig, at det er noget, man skal øve sig på, idet det kræver ændrede vaner, rutiner og adfærd.

2.1.1 Fordele ved S&OP

Litteraturen angiver forskellige fordele ved at implementere S&OP. Overordnet set kan fordelene sammenfattes i fem overskrifter som vist i tabel 2.1. Igen er det vigtigt at huske på, at S&OP hverken er et salgs- eller operationsprojekt – og senere proces – men et samlet virksomhedsanliggende.

<table>
<thead>
<tr>
<th>FORDELE VED S&amp;OP</th>
<th>REFERENCER</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Alignment og integration (uhåndgribelige fordele) (bedre samarbejde, empowerment, socialiserings, forbedret gennemsigtighed, forbedret adfærd).</td>
<td>Ivert &amp; Jonsson (2010); Lapide (2014); Noroozi &amp; Wikner (2017); Thomé et al. (2012a); Tuomikangas &amp; Kaipia (2014); Stahl &amp; Wallace (2012); Wagner et al. (2014); Wong et al. (2012).</td>
</tr>
<tr>
<td>Finansielle fordele (målbart) (gross profit return on space, return on net assets, gross profit on return on inventory, company/product profitability, contribution margins).</td>
<td>Thomé et al. (2012a); Thomé et al. (2012b).</td>
</tr>
<tr>
<td>SUCCESKRITERIER</td>
<td>REFERENCER</td>
</tr>
<tr>
<td>----------------</td>
<td>------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Forankring i topledelsen</strong> (executive-level sponsorship).</td>
<td>Bower (2005); Lapide (2005); Muzumdar &amp; Fontanella (2006); Pedroso et al. (2016); Slone et al. (2010); Tinker (2017); Tuomikangas &amp; Kaipia (2014); Van Hove (2012); Wagner et al. (2014).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Organisatorisk alignment</strong> (tværfunktionel deltagelse, silodebrydelse, integration, klart ansvarlig organisation, der arbejder uden skjulte agendaer og procesledederejerskab).</td>
<td>Ambrose &amp; Rutherford (2016); Githens (2009); Grimson &amp; Pyke (2007); Iyengar &amp; Gupta (2013); Lapide (2014); Muzumdar &amp; Fontanella (2006); Noroozi &amp; Winker (2017); Oliva &amp; Watson (2013); Pedroso et al. (2016); Thome et al. (2012a); Tinker (2017); Tuomikangas &amp; Kaipia (2014); Shapiro (1977); Wagner et al. (2014); Williams (2016); Stahl &amp; Wallace (2012).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Performance management</strong> (rette målinger – gyldige og pålidelige data).</td>
<td>Iyengar &amp; Gupta (2013); Noroozi &amp; Winker (2017); Williams (2016); Slone et al. (2010).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Projektplanlægning</strong> (start med pilotprojekt, kvalitet i data og information (præcis, komplet og rettidig udvikling af data og information), undgå for meget IT i begyndelsen, arbejde fra start med bias fri forecast).</td>
<td>Ambrose &amp; Rutherford (2016); Iyengar &amp; Gupta (2013); Grimson &amp; Pyke (2007); Lapide (2014); Oliva &amp; Watson (2013); Slone et al. (2010); Thomé et al. (2012a); Tuomikangas &amp; Kaipia (2014); Wallace &amp; Stahl (2008); Williams (2016).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Organisatorisk parathed</strong> (investering i medarbejdere, tillid og commitment, loyalitet, konflikthåndtering, kontinuerlig forbedring, forandringsledelse, træning og uddannelse, coaching, deltagere bemærkning).</td>
<td>Boyer (2009); Iyengar &amp; Gupta (2013); Lapide (2014); Pedroso et al. (2016); Stahl &amp; Wallace (2012); Swaim et al., 2016; Thome et al. (2012b); Tinker (2017); Tuomikangas &amp; Kaipia (2014); Van Hove (2012); Williams (2016).</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Mødekultur</strong> (faste S&amp;OP møder, mødelselvtagelse, strukturerede mødtagender, S&amp;OP-kultur, CEO- drivet beslutningsmøde; delprocesmøder for at forbedre beslutningsmødet).</td>
<td>Ambrose &amp; Rutherford (2016); Bower (2005); Boyer (2009); Githens (2009); Grimson &amp; Pyke (2007); Lapide (2014); Muzumdar &amp; Fontanella (2006); Pedroso et al. (2007); Stahl &amp; Wallace (2012); Thome et al. (2012b); Slone et al., (2010); Wagner et al. (2014); Williams (2016).</td>
</tr>
</tbody>
</table>

De fem overskrifter er: 1) salgsvækst, 2) omkostningsreduktion, 3) forbedring af arbejdskapital, 4) alignment og integration og 5) finansielle fordele.

### 2.12 Succeskriterier

S&OP er en tværfunktionel proces, som derfor kan være vanskeligt at implementere. I tabel 2.2 er der medtaget en række eksempler på, hvad litteraturen peger på er succeskriterier under sådanne implementeringer.

### 2.13 Månedlig S&OP proces i fem trin

S&OP processer følger normalt en femtrinsmodel i en månedlig cyklus (Grimson & Pyke, 2007). Disse trin er: 1) dataindsamling, 2) demand planning, 3) supply planning, 4) afstemningsmøde og 5) S&OP beslutningsmøde (se figur 2.1 på næste side).
Det normale er, som nævnt, at arbejde med en månedlig cyklus, men der er også eksempler på, at de fem trin kan gennemføres hurtigere; f.eks. to gange pr. måned eller langsommere og være fordelt over f.eks. et kvartal. Det afhænger af behovet for opdaterede data i den konkrete situation, men det mest normale er en månedscyklus.

Navngivningen af de enkelte trin varierer ligeledes mellem forskellige litte-rære bidrag (Goodfellow, 2012; Grimson & Pyke, 2007; Wallace & Stahl, 2008, p. 53), men arbejdsprocesserne er typisk:

1. **Dataindsamling:** Hvordan har det faktiske salg været? Har der været leveringsproblemer? Har der været mangel på varer? Hvad har den faktiske produktion været? Hvad ligger der af varer på lagrene? Hvad er omfanget af restordrer?

2. **Demand Planning:** Salg og marketing reviewer resultater fra trin 1 og leverer nye salgsforecasts for den horisont, der arbejdes med.

3. **Supply Planning:** Produktion og indkøb tager afsæt i resultaterne for trin 2, og det analyseres nu, hvorledes dette kan imødekommes ud fra kapacitetsshensyn.


2.14 S&OP modenhed
I S&OP litteraturen er der udviklet flere modenhedsmodeller, som tjener det formål at give virksomheder mulighed for at fastlægge, hvor deres nuværende produktion er rent modenhedsmæssigt (graden af avancerethed). Modenhedsmodeller indeholder typisk et antal stader, man kan gennemløbe for at blive mere og mere avanceret. Modellerne kan bruges til forskellige formål såsom at beskrive, at vejlede og ikke mindst til at sammenligne sig selv med andre virksomheder (Danes et al., 2018).


2.15 Behov for fokus på adfærd i S&OP
Inden for de sidste par år har den akademiske litteratur efterspurgt nye forskningsbidrag, der har fokus på menneskelige aspekter inden for Supply Chain Management (Bendoly et al., 2010; Oosterhuis et al., 2012; Schorsch et al., 2017; Tokar, 2010; Wieland et al., 2016). Man kan argumentere for, at der er for meget fokus på “the hard-wiring” med et primært fokus på teknologi, systemer og strukturer på bekostning af “the soft wiring”, der har fokus på mennesket (Sweeney, 2013; Stentoft et al., 2018a). Dette er også tilfældet inden for S&OP, hvor den eksisterende litteratur er domineret af modenhedsmodeller, performance i relation til S&OP og planlægnings- og strukturelementer i stedet for "on identifying antecedent factors like organizational orientations that may facilitate effective S&OP" (Qi & Ellinger, 2017, p. 1320).

Men selvom der er nogen fokus på organisations- og ledelsesmæssige problemstillinger i relation til S&OP, er det overraskende, hvor lidt S&OP teammedlemmers personligheder har været genstand for analyse.

Der er ingen tvivl om, at den teknologiske udvikling fortsætter med forøget styrke, men S&OP består stadigvæk af mennesker med deres individuelle personligheder, som skal interagere i et team for at løse fælles mål. Dette projekt arbejder således også ud fra en overordnet hypotese om, at S&OP handler om 10% teknik og 90% mennesker (Stentoft et al., 2016; Williams, 2016). Dette understøttes af Stahl & Shedlawski (2012), som udtaler: ”The hard stuff is easy, but the soft stuff is hard.” De refererer således til en ABC af S&OP implementering. A handler om forandringsledelse, B handler om procesforbedringer inklusiv dataintegritet, og C handler om teknologi (computer og software). ”It’s not B or C that will trip you up, it’s A: changing people’s behavior at all levels resulting in an organizational culture change.” (Stahl & Shedlawski, 2012).

2.2 SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

En stor del af den danske økonomi er baseret på drift af SMV’er. Inden for EU er en SMV defineret som en virksomhed med færre end 250 ansatte og med en årlig omsætning, der ikke overstiger 50 millioner euro. I EU udgør SMV’er 99,8% af alle virksomheder. Ved en sammenligning med store virksomheder har SMV’er generelt færre ressourcer, ledergruppen er ofte dybt involveret i den daglige drift og drevet af et stort driftsfokus på bekostning af udviklingsorienterede aktiviteter (Haug et al., 2011).

Omvendt er SMV’er typisk også mindre bureaucratiske end store virksomheder (Nooteboom, 1994), og de har en større adræthed til at beslutte og implementere tiltag, som der måtte være behov for. Andre centrale karakteristika ved SMV’er fremgår af tabel 2.3.

2.3 TEORI OM PERSONLIGHED: TYPEFORSTÆLSE

2.3.1 Introduktion

Det er dette projekts tese, at personlighed har en betydelig 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 opfatter, tænker, føler, motiveres og hvilken adfærd, de
### Tabel 2.3: Karakteristiske træk ved SMV'er

<table>
<thead>
<tr>
<th>ORGANISATORISKE KARAKTERISTIKKER</th>
<th>MILJØMÆSSIGE KARAKTERISTIKKER</th>
<th>INFORMATIONSSYSTEM KARAKTERISTIKK</th>
<th>Viden om informationssystemer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ressourcer</td>
<td>Markeder, kunder</td>
<td>Viden om informationssystemer</td>
<td>• Begrænset viden om informationssystemer</td>
</tr>
<tr>
<td>• Begrænset menneskelig kapital</td>
<td>• Mest lokale og regionale markeder</td>
<td>• Begrænset ledelseserfaring</td>
<td>• Begrænset ledelseserfaring</td>
</tr>
<tr>
<td>• Begrænsede ressourcer til</td>
<td>• Normalt afhængig af en lille kundebase</td>
<td>• Begrænset ledelsesopmærksomhed på informationssystemer</td>
<td>• Mangel på strategisk planlægning af informationssystemer</td>
</tr>
<tr>
<td>træning af medarbejdere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>EJERSKAB, LEDELSE OGDEN</td>
<td>Usikkerhed</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>BESLUTNINGSTAGNING</td>
<td>• Høj usikkerhed i omgivelserne</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ejeren er typisk CEO</td>
<td>• Usikkert og ustabilt miljø</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Ejerledere er tidsmæssige</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Topledelsen er meget</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• synlig og aktiv</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Påledelseslag</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Centraliseret beslutningstagning</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Kortsigtet beslutningscyklus</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>• Intuitive beslutningsprocesser</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
<td>• Påvirkes af magtfulle partnere</td>
</tr>
<tr>
<td>Struktur</td>
<td>Processe og procedurer</td>
<td>IT-teknisk ekspertise</td>
<td>• Begrenset IT-teknisk viden i huset</td>
</tr>
<tr>
<td>• Simpel, flad og mindre komples</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Lægger vægt på standard software</td>
<td>• Lægger vægt på standard software</td>
</tr>
<tr>
<td>• kompleks struktur</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Større vægt på tredje parter</td>
<td>• Større vægt på tredje parter</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fleksibel struktur og</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdeling og kompleksitet</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>informationsflow</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Lokation ofte kun et sted</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Er typisk placeret under økonomiafdelingen</td>
<td>• Er typisk placeret under økonomiafdelingen</td>
</tr>
<tr>
<td>• Organisk struktur</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Organisk og flydende kultur</td>
<td>• Organisk og flydende kultur</td>
</tr>
<tr>
<td>• Begrænsat og uklar fordeling</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
</tr>
<tr>
<td>af aktiviteter</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
</tr>
<tr>
<td>• Lav grad af specialisering</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
</tr>
<tr>
<td>af medarbejdere</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kultur</td>
<td>Processse og procedurer</td>
<td>IT-afdeling og kompleksitet</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fælles kultur</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Få interessegrupper</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Fælles overordnet mindset</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Lav modstand mod forandring</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Organisk og flydende kultur</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
<tr>
<td>• Påvirket af ejerlederen</td>
<td>• Færre og mindre komplicerede</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
<td>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Zach et al. (2014).
Det enkelte menneskes personlighed er afgørende for, hvordan vi definerer os selv, og hvordan vi opfatter andre mennesker (Haslam et al., 2017, p. 8). Personlighed kan defineres som ”et individs karakteristiske tankemønstre, følelser og adfærd sammen med de psykologiske mekanismer – skjulte eller ej – der ligger bag disse mønstre. (Funder, 2013, p. 5). Inden for Supply Chain Management og Operations Management litteraturen er der på det seneste sket en stigende erkendelse af vigtigheden af et fokus på den menneskelige faktor (Bendoly et al., 2010; Schorsch et al., 2017; Wieland et al., 2016) for at undgå alene at fokusere på “… the ”hard-wiring” of supply chain is in practice concerned primarily with technology, systems and structures” (Sweeney, 2013).

Forståelse af personligheder er et centralt tema inden for psykologien og dækker bl.a. over forskellige teorier, som analyserer og forklarer menneskets personlighed (Haslam et al., 2017, p. 5). De to mest anvendte personlighedsmålinger er, ifølge Furnham et al. (2003), Myers-Briggs Type Indicator (Myers et al. 1998) og trækteorien The Big-Five Model (eller Five Factor Model (FFM) af Costa & McCrae, 1992). Trækteori og typeteori er to grupper af teorier, der forsøger at give svar på, hvordan personligheder adskiller sig. Typeteori ser på menneskers forskellige typer af personlighed, hvorimod trækteori fokuserer på menneskelige træk (Furnham et al., 2007).

2.3.2 Myers-Briggs Type Indicator

I dette projekt arbejdes der med Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) (Myers & McCaulley, 1985), der er udviklet med henblik på at øge forståelsen og brugbarheden af Jung’s typepsykologi (Jung, 1971). Andre teorier kunne have været valgt som f.eks. FFM, Enneagram, DISC og Adizes. I dette projekt arbejdes der med typologien MBTI, fordi hver deltager i S&OP processen bliver involveret i at klargøre, hvem de er, og på den måde selv bestemmer hvilken type, der bedst passer på dem. De er således på jagt efter deres egne præferencer. Dette er i modsætning til trækteori (f.eks. FFM), hvor en ekstern, f.eks. en psykolog, fortæller, hvem personen er på baggrund af dennes træk. MBTI vurderes som værende et validt værktoy til at opnå selvindsigt og til at forbedre kommunikation.

<table>
<thead>
<tr>
<th>DIMENSION/SKALA</th>
<th>VISER...</th>
<th>NØGLEPROCES</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ekstroversjon-Introversion</td>
<td>Hvor personen henter og retter sin energi</td>
<td>Energi</td>
</tr>
<tr>
<td>Sansning-Intuition</td>
<td>Hvilken “kanal” personen opfatter verden gennem</td>
<td>Opfatte</td>
</tr>
<tr>
<td>Tænkning-Følen</td>
<td>Hvilken måde personen træffer beslutninger på</td>
<td>Vurdere</td>
</tr>
<tr>
<td>Vurdering-Opfattelse</td>
<td>Hvordan personen vælger at indrette sig i den ydre verden</td>
<td>Livsstil</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Ringstad & Ødegård (2002).
**Figur 2.2: De 16 personlighedstyper i MBTI**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th><strong>SANSETYPER</strong></th>
<th><strong>INTUITIVE TYPER</strong></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td><strong>TÆNKER</strong></td>
<td><strong>FØLER</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Introverte</td>
<td>SF-</td>
<td>SF-</td>
</tr>
<tr>
<td>ISTJ</td>
<td>ISTP</td>
<td>ISFJ</td>
</tr>
<tr>
<td>ISFP</td>
<td>ISFP</td>
<td>INFP</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTP</td>
<td>ESFP</td>
<td>ENFP</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTJ</td>
<td>ESFJ</td>
<td>ENFJ</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Myers (1980, s. 29).

**Figur 2.3: Nogle karaktertræk ved de 16 typer jf. MBTI**

<table>
<thead>
<tr>
<th>ISTJ</th>
<th>ISFJ</th>
<th>INFJ</th>
<th>INTJ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ISTP</td>
<td>ISFP</td>
<td>ISFP</td>
<td>ISFP</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTP</td>
<td>ESTP</td>
<td>ENFP</td>
<td>ENTP</td>
</tr>
<tr>
<td>Udadvendt, realistisk, handlingsorienteret, nysgerrig, alsidig, spontan Pragmatisk problemløser og dygtig forhandler</td>
<td>Legesyg, entusiastisk, venlig, spontan, taktfuld, fleksibel Har stærk sund fornuft og holder af at hjælpe andre på synlige måder.</td>
<td>Entusiastisk, kreativ, spontan, optimistisk, støttende, legesyg Værdærter inspiration, kan lide at starte noget nyt, ser potentielle i andre</td>
<td>Opfindsom, entusiastisk, strategisk, initiativrig, videbegærlig, alsidig. Kan lide nye ideer og udfordringer og værdærter inspiration.</td>
</tr>
<tr>
<td>ESTJ</td>
<td>ESFJ</td>
<td>ENFJ</td>
<td>ENTJ</td>
</tr>
<tr>
<td>Effektiv, udadvendt, analytisk, systematisk, pålidelig, realistisk Kan lide at styre og lede og få ting gjort på en ordentlig måde.</td>
<td>Venlig, udadvendt, pålidelig, pligtopfyldende, organiseret, praktisk Er hjælpsom og søger at gøre andre tilpas; kan lide at være aktiv og produktiv.</td>
<td>Omsorgsfuld, entusiastisk, idealistisk, organiseret, diplomatisk, ansvarlig Dygtige kommunikatorer som værdærter tilknytning til mennesker.</td>
<td>Strategisk, logisk, effektiv, udadvendt, ambitiøs, selvetændende Dygtig organisator og til langsigtede planer.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


MBTI er et selvvurderingsværktøj, hvor den person, der gennemfører analysen, vælger blandt to alternativer på et antal spørgsmål omkring, hvordan de

**Figur 2.4:**
**Fire kernearbejdsprocesser i teamarbejde**


MBTI er senere blevet videreudviklet til MBTI II, som giver yderligere detaljer til de fire personlighedspræferencer ved at opdele hver dimension i fem facetter. Det giver 40 forskellige måder, hvorpå personlighed kan være forskellig og dermed forklare, at to personer med en ESTJ profil faktisk kan være forskellige. Karakteristiske træk ved de 16 typer er medtaget i figur 2.3. Generelt kan man sige, at typerne, der starter med IS (de fire øverste i venstre side af figur 2.2.), primært har fokus på kontinuitet. IN’erne har primært fokus på at skabe visioner; EN’erne har primært fokus på at forandre, mens ES’erne primært har fokus på at skabe resultater.

2.4 TEAMDIAMANTEN®

S&OP er som beskrevet tidligere en tværorganisatorisk proces, hvor en række medarbejdere arbejder sammen i et team med specificerede roller og ansvar for at nå bestemte målsætninger. Med det formål at sætte fokus på et teams sammensætning har projektet gjort brug af TeamDiamanten® som værktøj (Brøgger & Bohnsen, 2015). Udgangspunktet er at se på et teams arbejdsflow ud fra fire kernearbejdsprocesser som vist i figur 2.4. De fire arbejdsprocesser inddeler Brøgger & Bohnsen i: 1) behov, 2) ide, 3) plan og 4) implementering. TeamDiamanten® arbejder med de samme præferencer som beskrevet under MBTI. Her arbejdes der også med de mentale funktioner, således man både har en dominant- og en støttet funktion.

Pointen er, at alle teams har behov for at afklare problemstillinger i alle fire områder. Spørgsmålet er, hvor man som team bruger mest energi.

- **Behovsproces:** Her handler det om i teamet at stille skarpt på, hvilke behov der er relevante for de løsninger, der arbejdes med i S&OP processen.

- **Ideproces:** Her sættes der fokus på, hvilke ideer der kan genereres på grundlag af de afdækkede behov.

- **Planproces:** Dette har at gøre med opstilling af mål og planer for at realisere ideerne.

- **Implementeringsproces:** Arbejdsprocessen handler her om at føre planerne ud i livet.

De fire strategiske kerneprocesser kan yderligere inddeles i otte taktiske arbejdsprocesser (Brøgger & Bohnsen, 2015) som vist i Diamantkæden i figur 2.5.
Et team med ansvar for en S&OP proces vil i deres arbejde blive stillet over for eller have behov for at beskæftige sig med de forskellige arbejdsprocesser. Brøgger & Bohnsen (2015) inddeler arbejdsprocesserne i:

**BEHOVSPROCES**
1. **Behovsafdekning** (fokuserer på vigtigheden af, at såvel interne som eksterne behov afdækkes ved at stille spørgsmål til interessenter).
2. **Værdiafstemning** (beskæftiger sig med, at de rigtige arbejdspopgaver bliver løst set ud fra et værdimæssigt og etisk synspunkt).

**IDEGENERERINGSPROCES**
3. **Visionsdannelse** (handler om at få skabt en overordnet vision og afledt daglige scenarier).
4. **Ideformidling** (handler om at kunne formidle visionen og skabe og udvikle ideer og muligheder).

**PLANLÆGNINGSPROCES**
5. **Analyse** (har fokus på at teste og analysere ideer og trykprøve deres gang i praksis).
6. **Organisering** (omhandler organisering af arbejdet med at føre ideer ud i livet).

**IMPLEMENTERINGSPROCES**
7. **Realisering** (omhandler selve gennemførelsen af ideer i overensstemmelse med analyser og planer).
8. **Vedligeholdelse** (har fokus på kontrol af resultatet).

Tabel 2.5 giver eksempler på de taktiske arbejdsprocesser relateret til S&OP. Teamrollerne i TeamDiamanten® kan ifølge Brøgger & Bohnsen (2015) sammenfattes til:

- Ansvarsområder, der afspejler grundlæggende og afgrænsede arbejdspopgaver.
- Roller med tilknyttede ansvarsområder og specifikke forventningssæt.

Rollerne kan i principippet varetages af alle typer, men bestemte typer vil som følge af deres energidimension (ekstrovert vs. introvert) bidrage mere naturligt til bestemte roller/ansvarsområder og opleve mindre interesse for andre roller. Dermed knytter bestemte typer sig mere naturligt til visse roller fremfor andre. Ved at analysere S&OP teamet ved brug af TeamDiamanten®
kan man øge bevidstheden om, hvilke roller der reelt er overdækket i teamet, og hvilke der evt. mangler. Man skal her huske på, at teamrollerne sjældent er fuldt dækket ind af teammedlemmernes dominante funktioner, hvorfor støttefunktioner får opmærksomhed for at dække så mange af de otte arbejdssprocesser som muligt. Et direktionsmedlem fra en af de deltagende virksomheder i projektet udtalte bl.a., at denne teamanalyse havde kortlagt, at han var den eneste i teamet med visionsdannelse som den dominante rolle, mens de øvrige havde rollerne realisering og vedligeholdelse. Dette blev bl.a. brugt til at forklare, hvorfor teamet havde svært ved at fastholde et fokus på det mellemlange sigt på 3-4 måneder, men hurtigt søgte varenumre diskussioner med løsninger på kort horisont. Teamet er således bevidst om denne problemstilling, således de nu samlet hjælpes om at holde det mellemlange fokus.

Figur 2.5: Diamantkædens otte arbejdssprocesser

Kilde: Brøgger & Bohnsen (2015, s. 16).
### Tabel 2.5: Eksempler på S&OP indhold i de taktiske arbejdsprocesser i TeamDiamanten®

<table>
<thead>
<tr>
<th>STRATEGISKE KERNEARBEJDSPROCESSER</th>
<th>TAKTISKE ARBEJDSPROCESSER</th>
<th>FUNKTIONSORIENTERING</th>
<th>S&amp;OP INDHOLD</th>
</tr>
</thead>
</table>
| **BEHOV**                         | **Behovsafdækning**       | **Fe (Ekstrovert følen)** | • Hvad er det, kunderne har behov for?  
• Hvad har salg behov for?  
• Hvad har operations behov for?  
• Hvad har produktudvikling behov for?  
• Hvad har S&OP teamet behov for?  |
| **Værdi-afstemning**              | **Fi (Introvert følen)**  | **Efterleves de afdalte KBI'ær?**  
• Prioriteres S&OP arbejdet?  
• Hvordan håndteres interessekonflikter mellem siloer og helheden?  
• Kan vi stå inde for de beslutninger/arbejde, der udføres i S&OP processen?  |
| **IDE**                            | **Visionsdannelse**       | **Ni (Introvert intuition)** | **Arbejder vores S&OP proces med den rigtige horisont?**  
• Hvordan kan S&OP processen udvikles yderligere (modenhed)?  
• Hvilket modenhedsniveau skal der opnås?  
• Hvilke steder skal vi fokusere ekstra på?  
• Hvordan sikrer vi, at processen løbende tilpasses? (Undgå hamsterhjulet).  |
| **Planformidling**                | **Ne (Ekstrovert intuition)** | **Idé** | **Hvordan sikrer vi, at alle i S&OP teamet kan se de samme udviklingspunkter for S&OP processen?**  
• Hvordan får vi løbende samlet op på udviklingsbehov i S&OP processen?  
• Hvordan sikrer vi, at organisationen som helhed for indsigt i, hvad S&OP er?  |
| **PLAN**                          | **Analyse**               | **Ti (Introvert Tænkning)** | **Hvad betyder udvikling i kundeorder/salgsforecast?**  
• Hvordan kan vi justere på kapaciteten?  
• Hvordan kan vi komme på markeds hurtigere?  
• Hvordan minimerer vi urkuran?  |
| **Organisering**                 | **Te (Ekstrovert Tænkning)** | **IMPLMENTERING** | **Realisering** | **Se (Ekstrovert Sansning)** | **Planer omsættes til handlinger.**  
• Hvilke deadlines skal overholdes?  
• Rører delprocesserne som planlagt?  
• Hvilke data og beslutninger skal der fokuseres på/prioriteres?  |
| **Vedligeholdelse**              | **Si (Introvert Sansning)** | **Planer omsættes til handlinger.**  
• Hvilke deadlines skal overholdes?  
• Rører delprocesserne som planlagt?  
• Hvilke data og beslutninger skal der fokuseres på/prioriteres?  |

*Kilde: Delvis baseret efter Brøgger & Bohnsen (2015).*
2.5 LEDELSESPARADIGMER


Figur 2.6: Tre ledelsesparadigmer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ledere</th>
<th>Medarbejdere</th>
<th>Medarbejdere</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDUSTRI-SAMFUNDET</th>
<th>VIDEN-SAMFUNDET</th>
<th>SKABER-SAMFUNDET</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Balance mellem management/leadership</td>
<td>Management domineret</td>
<td>Leadership domineret</td>
</tr>
<tr>
<td>Opfattelse af medarbejdere</td>
<td>Medarbejdere som produktionsfaktorer</td>
<td>Medarbejdere med hoveder og hjerner</td>
</tr>
<tr>
<td>Ressourcer</td>
<td>Knappe produktionsfaktorer</td>
<td>Knappe hoveder og hjerner</td>
</tr>
<tr>
<td>Leder-medarbejder relation</td>
<td>Hierarkisk</td>
<td>Coaching - medarbejdere har ansvaret</td>
</tr>
<tr>
<td>Sprog</td>
<td>Instruktioner</td>
<td>Mangel på fælles sprog (systemer spiller ikke sammen)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Kilde: Stentoft et al. (2019).
Formålet med at introducere disse tre ledelsesparadigmer er, at man som beslutningstager for igangsættelse af en S&OP proces bør være opmærksom på, at processen kan føre til nye ledelsesopgaver i virksomheden, og at den synliggør, at der reelt findes forskellige ledelsesparadigmer. I de tre ledelsesparadigmer hersker der forskellige opfattelser af samspillet med ledere og underordnede.

I industrisamfundet er der tale om knappe ressourcer. Medarbejdere opfattes som en knap produktionsfaktor. Ledelse handler her om at give instruktioner i en hierarkisk relation mellem under- og overordnede. I vidensamfundet har medarbejdere en dybere indsigt, og ledelse kommer i højere grad til her at handle om coaching og iscenesættelse af medarbejdernes (primadonnaernes) dagsorden.


### 2.6 KEY PERFORMANCE INDICATORS OG KEY BEHAVIORAL INDICATORS

#### 2.6.1 Key Performance Indicators

I enhver virksomhed er der brug for at kunne følge op på de beslutninger, der er truffet. Ligesådan er der behov for at kunne følge op på virksomhedens performance på forskellige områder, for at kunne monitorere, hvor virksomheden bevæger sig hen. Der er med andre ord behov for et performance management system, der måler på de centrale dimensioner for den enkelte virksomhed, som f.eks. omkostninger, leveringssikkerhed, kundeservice, lagerniveau, kvalitetsniveau mv.

Måling af performance baseret på korrekte data og i realtid er altaberegende for, at ledere kan anvende målingerne og reagere i tid på vigende performance (Bourne et al., 2002). Et centralt element i ethvert performance management system er Performance Indicators (PI) og Key Performance Indicators (KPI).

I en virksomhed vil der typisk være en lang række PI’er for opfølgning og
for at sætte retning. KPI'er er de PI'er, som anses for særligt vigtige, som understøtter strategier, og som har en direkte indflydelse på virksomhedens strategiske konkurrencekraft. Hølge Stentoft & Mikkelsen (2019) er nogle af de udfordringer, der er i forbindelse med KPI'er, bl.a.:

- Manglende IT-systemer til at understøtte målingerne.
- Ikke tilstrækkelig tid til at gennemføre målingerne.
- Udfordringer med at skaffe data til at måle de rigtige ting.
- Manglende allokering af de rette ressourcer til at gennemføre målingerne.
- Udfordringer med at sikre den rette datakvalitet.
- Der måles ikke på de rigtige ting.
- Målene er ikke baseret på realtidsdata.
- Udfordringer med organisatorisk forankring (uenighed om, hvad der skal måles på).
- Udfordringer med at foretage konkrete handlinger på baggrund af målingerne.
- Udfordringer med at kommunikere målene.
- Der måles på for meget.

Hammer (2007) har identificeret det, han benævner som de syv dødssynder i forhold til performance management (se tabel 2.6).

Hver KPI bør defineres og beskrives således, at det sikres, at de udvalgte KPI'er er såvel gennemtænkte som gennemarbejdede, samt at de udfordringer, der

### Tabel 2.6: De syv dødssynder i performance management

<table>
<thead>
<tr>
<th>SYND</th>
<th>BESKRIVELSE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vanity</td>
<td>Forfængelighed - undgå at skabe målinger for at det skal se godt ud.</td>
</tr>
<tr>
<td>Provincialism</td>
<td>Snæversynethed – undgå suboptimering – målinger skal afstemmes på tværs i organisationen.</td>
</tr>
<tr>
<td>Narcissism</td>
<td>Narcisistisk – undgå at skabe målinger kun ud fra eget perspektiv.</td>
</tr>
<tr>
<td>Laizness</td>
<td>Dovenskab – undgå en bedrevidenhed, &quot;vi ved, hvad der er vigtigt&quot;.</td>
</tr>
<tr>
<td>Pettiness</td>
<td>Smålighed – undgå at få for lidt med – måles det relevante?</td>
</tr>
<tr>
<td>Inanity</td>
<td>Tåbeligheder – undgå at skabe målinger der foringer andre områder.</td>
</tr>
<tr>
<td>Frivolity</td>
<td>Fjollethed - undgå at tage målinger for useriøst - find årsager til problemer i stedet for undskyldninger.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

måtte være i forbindelse med KPI’erne, er identificerede og adresserede. Et værktoy indeholdende en fremgangsmåde til at definere målinger kan findes på www.salesandoperationsplanning.dk.

2.6.2 Key Behavioral Indicators

På samme måde, som der arbejdes med KPI’er, kan man arbejde med Key Behavioral Indicators (KBI’er) som et middel til at sætte fokus på den særlige adfærd, man ønsker at fremme i S&OP processen (Stentoft et al., 2018b). KBI’er er ikke kun relevante for S&OP processen, men har sin gyldighed i alle aspekter af virksomheden, hvor mennesker interagerer. KBI’er sætter således fokus på den gode og rigtige adfærd, som gerne skulle understøttes af værdier, man bygger sin virksomhed på. Det er dem, man ønsker at synliggøre og arbejde hen imod – både som individ og som et team.

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 overordnet 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 MBTI personlighedsanalyserne samt analysen i TeamDiamanten® for sikre, at de rette KBI’er defineres. Består teamet f.eks. af en overvægt af typer, som tænker langsigtet og er visionære, kan der være behov for adfærd, der sætter fokus på strukturerede møder og konkrete handlingspunkter, der kan følges op. KBI’erne kan drøftes løbende og ændres, såfremt der er behov for at sætte fokus på andre adfærdselementer. Eksempler på KBI’er kan være:

- Der kommunikeres i en ordentlig tone.
- Man møder op til indkaldte møder.
- Man er forberedt til møderne.
- Man er åndeligt til stede under møderne.
- Man arbejder ud fra det aftalte i S&OP processen (ingen beslutninger uden for processen).
- Man spiller hinanden gode (konstruktiv feedback til kolleger i processen).
- Uønsket adfærd påtales.
- Man lytter til kolleger og afbryder ikke.
3

Projektets fremgangsmåde
Dette afsnit beskriver de hovedfaser, det samlede projekt ved Industriens Fond har gennemgået. De tre faser: 1) et best practice forløb, 2) et implementeringsforløb i ti virksomheder og 3) en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der afdækker mulige årsager til, at virksomheder ikke får implementeret S&OP.

3.1 BEST PRACTICE FORLØB


Der er ligeledes produceret videoer af nogle af deltagerne for en mere praksisnær formidlingsform. 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 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 afdud til S&OP møder.

3.2 ANALYSE OG IMPLEMENTERING


3.2.1 Erkendelse

Den første fase handler om at få skabt den helt afgørende topledelsessupport for implementering af S&OP. Fejlsagne implementeringer sker typisk på grund af manglende 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 blive tilstrækkeligt "klædt på" til at forstå S&OP og til eventuelt at kunne sige nej til projektet. Fasen har således til formål at give klart svar på, hvad S&OP er, og hvorfor det er relevant for virksomheden.

Endvidere skal fasen sikre såvel en ressourcemæssig som en organisatorisk parathed. Har man de rette folk til at deltage i projektet og kan de frigøres i den nødvendige tid fra den daglige drift? Har man økonomiske midler til at investere i processen f.eks. til inddragelse af eksterne konsulenter? Hvor mange projekter har man allerede i gang nu? Man kan med fordel her søge inspiration til et porteføljeoverblik af projekter via et Continuous Transformation Framework (se Stentoft et al., 2016). Det er vigtigt at gennemføre en interessentanalyse og derefter også at holde et eller flere S&OP arrangement(-er) af et par timers varighed med interessenterne for at skabe et fælles sprog og forståelse for, hvorfor man bør starte med S&OP.

En interessant vinkel i denne proces er også at overveje, hvordan de centrale beslutningstagere er som typer jf. MBTI typologien. Hvis man har en MBTI profil med ST mentale funktioner, vil man typisk have fokus på facts og konkrete områder, hvor performance bør forbedres. Har man derimod NF i de mentale funktioner, er man mere optaget af, hvilke potentialer der er i virksomheden. En bevidsthed om dette kan hjælpe med at italesætte

3.2.2 Analyse og diagnose


Nogle virksomheder har allerede de rette performancemål, der kan bruges (f.eks. mål for leveringsevne og lagerbinding), mens andre ikke har sådanne performancemål 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 performanceforbedring.

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 pilotområde ud og starte med en del (f.eks. et forretningsområde), eller skal man gennemføre det hele på en gang (big bang)? Svaret afhænger i høj grad af den konkrete situation (størrelse, kompleksitet, dynamik, diversifikation mv.). Efter denne fase var gennemført i de otte virksomheder, blev der i maj 2018 afholdt et statusmøde på SDU Kolding, hvor repræsentanter fra alle virksomhederne deltog. Hovedbudskaberne fra dette møde kan sammenfattes til:

- Det er vigtigt at få KPI målsætninger besluttet inden drift.
- Commitment fra topledelsen er altafgørende.
- Det er en udfordring at arbejde med S&OP projektet samtidig med en travl drift.
- S&OP er et virksomhedsprojekt og IKKE et salgs-/SCM-projekt.
- Der sker hurtig erkendelse via brown paper; der sker udveksling af uvidenheder.
- Det er vigtigt med en ankerperson/ildsjæl.
- Sammensætningen af teamet er vigtig for succes.
- Vær opmærksom på, at det kan være nødvendigt med loops/tilbageløb.
- KPI’erne er vigtige, men svære at få hul på.
- Efter brown paper sessionen kunne man med fordel vurdere, hvor virksomheden befinder sig med udgangspunkt i en S&OP modenhedsmodel.

Baseret på dette statusmøde samt opfølgning i virksomhederne foreslås det også, at der i denne fase sker en analyse af, hvorvidt det rette fundament er på plads til igangsætning af et S&OP projekt. Som nævnt tidligere er det tesen, at S&OP handler om 10% teknik og 90% om mennesker.

Erfaringer fra bl.a. Mac Baren Tobacco Company og SPORT 24 BUSINESS er dog, at man først skal sikre, at de 10% teknik faktisk er på plads, før man fokuserer på de 90% mennesker.

Hos SPORT 24 BUSINESS viste det sig ved, at det var nødvendigt først at gennemføre et fundamentprojekt, inden S&OP kunne implementeres for at sikre, at der var enighed om, hvorledes bl.a. ordreflowet skulle forløbe i virksomheden, og hvordan systemerne skulle bruges. Hos Mac Baren Tobacco Company viste det sig ved, at det tog omkring et halvt år at sikre et datagrunnlag til KPI’erne, der var tillid til i organisationen.

Her kan man med fordel søge inspiration i værktyjerne System og rapport-
kortlægning og S&OP fundament, der knytter sig til denne fase. Studierne af de deltagende virksomheder har endvidere synliggjort vigtigheden af i denne fase at gennemføre en kompetenceafdækning af de ressourcer, der er i ordreflowet samt ligeledes at arbejde med personprofiplanalyser. Denne fase bør munde ud i en businesscase med et beslutningsgrundlag udarbejdet bl.a. fra de til fasen foreslåede værktøjer.

Processen kan føre til, at man vælger at igangsætte næste fase med at definere en ny S&OP proces, eller at man bør gennemføre mere forarbejde og forberedelse, inden man starter op. Processen kan naturligvis også føre til, at man ikke vælger at opstarte S&OP grundet f.eks. dårlig timing, mangel på ressourcer og for megen intern politisk uro.

Erfaringer fra bl.a. Mac Baren Tobacco Company og SPORT 24 BUSINESS er dog, at man først skal sikre, at de 10% teknik faktisk er på plads, før man fokuserer på de 90% mennesker.
3.2.3 Definering af S&OP proces
Denne fase har fokus på de 10% (den tekniske del) og de 90% (den menneskelige del). Den tekniske del handler om at få defineret den konkrete S&OP proces jf. femtrinsmodellen beskrevet tidligere. Man bør undgå at gennemføre en big bang, hvor alle forretningsområder på én gang opstartes. Har man forskellige forretningsområder, kan man med fordel vælge én ud som pilot og starte med denne.


Parallelt med et fokus på den tekniske del bør der også arbejdes med den menneskelige del. I projektet er der anvendt MBTI personlighedsanalyser som et konkret værktøj til at give deltagere en dybere forståelse af, hvem de selv er, og hvordan teamet som helhed er. Alle projekttagere har således

Det er tankevækkende, at det ofte er mere legitimt at bruge kr. 500,000 årligt på kursertransport, fordi man er dårlig til at planlægge, end det er at bruge kr. 100.000 til investering i virksomhedens vigtigste ressourcer – nemlig medarbejderne!
modtaget en e-mail fra Mercuri Urval med et link til et elektronisk spørgeskema. Afhængig af hvor meget virksomhederne har villet investere i deres medarbejdere, har de enten fået en personlig tilbagelæsning fra en Mercuri Urval konsulent (dette var praksis hos Mac Baren Tobacco Company) eller en gruppetilbagelæsning, hvor hver deltager fik deres analyse, som de selv skulle orientere sig i. Der har således været to modeller i spil – den store og den lille – og betragtet fra sidelinjen er der ingen tvivl om, at den store model er den, der flytter mest for deltagerne. Den kostet naturligvis også mere end den mindre model. I denne forbindelse er det tankevækkende, at det ofte er mere legitimt at bruge kr. 500,000 årligt på kurertransport, fordi man er dårlig til at planlægge, end det er at bruge kr. 100.000 til investering i virksomhedens vigtigste ressource – nemlig medarbejderne!


Måske er der en årsag til, at vi som mennesker er udstyret med to ører og en mund. Det er, fordi vi skal lytte dobbelt så meget, som vi taler! Disse øvelser har skabt en større bevidsthed om deltagernes personligheder, som igen skaber større forståelse for reaktionsmønstre i processen og i særdeleshed en respekt for, at vi som mennesker er forskellige og dermed skal behandles og tilgås forskelligt.

Generelt er det vores vurdering, at det adfærdsmæssige fokus har spillet en vigtig rolle i S&OP implementeringerne. Men følgeforskningen har også givet anledning til at stille spørgsmålstegn ved langtidsholdbarheden af MBTI. Hvis dette ikke ledelsesmæssigt vedligeholdes, og der ikke løbende bliver gennemført test af deltagerer i processen i takt med, at der sker udskiftning af deltagerer, kan dette langsomt gå i glemmebogen. Det skal med andre ord vedligeholdes. Der skal være fokus på de enkelte profiler, og hvordan teamet er sammensat i TeamDiamanten®.

Man bør således være opmærksom på, at det ikke kun har en kortvarig positiv effekt, fordi det er noget nyt som f.eks. at bruge spil til at få synliggjort nogle pointer i praksis (Arlbjørn et al., 2006) eller deltagelse i et tredages 5S kursus for at lære at holde orden. Det er en ledelsesopgave at sikre, at man holder kadencen gennem løbende opfølgning og italesættelse af KBI’erne.

“Måske er der en årsag til, at vi som mennesker er udstyret med to ører og en mund. Det er, fordi vi skal lytte dobbelt så meget, som vi taler!”
3.2.4 Pilot


En direktør fra én af de deltagende virksomheder udtalte, at han for første gang efter denne proces havde deltaget i et møde i virksomheden, som sluttede syv min. før den planlagte tid, og hvor fokus havde været på de konkrete punkter i mødeagendaen. Når projektet overgår til pilotfasen, kan det også være en fordel at få kommunikeret den nye proces til den resterende organisation. Som en af deltagerne i projektet udtalte: ”Det kan hurtigt blive opfattet som en lukket fest i S&OP teamet”. En række sager foreslås det også, at man gennemfører forandringsundersøgelser gennem pilotfasen bestående af korte spørgeskemaer. Dette kan give værdifuld indsat i, om der er områder, der skal have særligt fokus for at blive kørt ordentligt ind.

3.2.5 Drift


3.3 Kvantitative undersøgelser

I efteråret 2018 er der gennemført to spørgskemaundersøgelser blandt 1.000 danske produktionsvirksomheder om, hvorvidt S&OP er implementeret hos dem. Dataindsamling blandt de virksomheder, der har implementeret S&OP, pågår stadig, hvorfor nærværende rapport ikke indeholder resultater fra denne
Figur 3.2: Årsager til at S&OP ikke er implementeret

<table>
<thead>
<tr>
<th>Årsag</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vi har tidligere forsøgt én eller flere gange uden held (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>4,23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har tidligere forsøgt én eller flere gange uden held (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>4,15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har tidligere forsøgt én eller flere gange uden held (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>4,24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har generelt for lidt viden om det i virksomheden (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,87</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har generelt for lidt viden om det i virksomheden (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,90</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har generelt for lidt viden om det i virksomheden (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,86</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi mangler menneskelige ressourcer til at arbejde med det (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,83</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi mangler menneskelige ressourcer til at arbejde med det (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4,10</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi mangler menneskelige ressourcer til at arbejde med det (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,79</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Der er lavt kendskab til S&amp;OP i topledelsen (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,81</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Der er lavt kendskab til S&amp;OP i topledelsen (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Der er lavt kendskab til S&amp;OP i topledelsen (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,79</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi er ikke modne nok til at arbejde med S&amp;OP (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,70</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi er ikke modne nok til at arbejde med S&amp;OP (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,95</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi er ikke modne nok til at arbejde med S&amp;OP (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,67</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Har svært ved at se, at fordelene er større end omkostningerne ved at arbejde med det (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,69</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Har svært ved at se, at fordelene er større end omkostningerne ved at arbejde med det (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,85</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Har svært ved at se, at fordelene er større end omkostningerne ved at arbejde med det (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3,67</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har ikke behov for sådan en proces (i alt)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,52</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har ikke behov for sådan en proces (store)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vi har ikke behov for sådan en proces (SMV)</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2,60</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Selvom forskellene mellem de store virksomheder og SMV ikke er store, er det alligevel interessant, at det er de store virksomheder, som mener, der er et behov for S&OP. Dette kan skyldes deres medfølgende kompleksitet i processer og manglende overblik, men også at de har en højere erkendelse af manglende indsigt, opbakning fra topledelsen omkring S&OP, modenhed og samtidig har svært ved at se fordele i forhold til omkostninger med at føre det ud i livet.

“Det er overraskende, at så mange respondenter tilkendegiver, at der rent faktisk har været gennemført tiltag med at implementere S&OP, men at det ikke er lykkedes at få det implementeret.”
4 Resultater
Dette projekt har haft til formål at sætte fokus på udvikling og implementering af S&OP i produktionsvirksomheder. Igennem forløbet er der fremkommet flere resultater, hvilket der redegøres for i dette hovedafsnit.

4.1 S&OP udviklings- og implementeringsprocessen

Værktøjerne er udviklet på baggrund af teoretiske anvisninger samt de erfaringer, der er gjort i projektet. Der kunne således have været valgt andre værktojer, men de, som er udviklet, er de, som projektet har vurderet som relevante for især SMV’er. Ligeledes har det været vigtigt i projektet, at værktojerne er relativt lettilgængelige, hvor kompleksiteten er lav, og de ikke er for tidskrævende.

Værktøjerne skal ses som et udgangspunkt til at komme i gang med S&OP og er med til at sætte fokus på nogle centrale punkter/udfordringer i processen. De 25 værktojer skal derfor også ses som inspiration til både at vurdere eksempelvis nuværende stade samt til refleksion. Hvert værkøj indeholder, ud over selv værkøjet, en introduktion, som søger at svare på hvorfor, hvem, hvornår og, hvis nødvendigt, hvordan værkøjet skal bruges.

Figur 4.1: Fem faser og 25 værktojer

<table>
<thead>
<tr>
<th>Erkendelse</th>
<th>Analyse og diagnose</th>
<th>Definering af S&amp;OP proces</th>
<th>Pilot</th>
<th>Drift</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>9. S&amp;OP fundament</td>
<td>17. Lytteniveauer</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>10. Ledelsesparadigmer</td>
<td>18. Teamsammen sætning</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>12. Personprofileanalyser</td>
<td>20. Forudsætning for succes</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ledelsesimplementering</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

47
4.1.1 Erkendelse
Til erkendelsesfasen er der udviklet fire værktøjer, som fokuserer på at skabe en øget afgørelse for virksomhedens ledelse om, hvorvidt man har identificeret et formål med at implementere processen, samt i hvilken grad man er klar til at gå i gang med S&OP. Herunder om man har den organisatoriske og ressourcemæssige parathed til at igangsætte S&OP projektet. Derudover indgår interessentanalyse som værktøj. Efter erkendelsesfasen bør ledelsen af virksomheden være i stand til at vurdere, om det giver mening på nuværende tidspunkt at gå videre til den næste fase.

4.1.2 Analyse og diagnose
Denne fase handler om at skabe et fælles overblik over, hvordan der arbejdes i dag. Til analyse og diagnosefasen er udviklet otte værktøjer, som fokuserer på at skabe et overblik over nuværende situation (AS-IS). Det være sig på såvel processer som hvordan, og om, virksomheden i dag måler performance og på hvilke parametre. Derudover er der fokus på at få kortlagt de bagvedliggende systemer og rapportstrukturer, som eksisterer i dag, og om disse kan understøtte dataindsamling, eller om der er udfordringer, som skal adresse res. På den menneskelige side er der værktøjer til at italesætte og reflektere over, hvilke ledelsesparadigmer der er fremherskende i virksomheden samt et værkøj til kompetenceafdækning. I forlængelse af projektets tese om, at S&OP handler 10% om teknik og 90% om mennesker, er der til sidst et værk-

4.1.3 Definering af S&OP proces

4.1.4 Pilot

4.1.5 Drift
således observeret, at deltagere i processen nu skal til at tage mere ansvar og udføre ledelse på en ny måde. Tidligere har man været vant til, og det har været helt legalt, at spørge efter løsninger fra den overordnede ledelse og ikke blot påpege udfordringer. De næste skridt er nu at bevæge sig længere end at konstatere nye facts (f.eks. at leveringsevnen skal forbedres) til nu også at komme med et eller flere løsningsforslag til, hvordan dette løses for derefter konkret at føre det ud i livet. I flere af de virksomheder, der er fulgt, er sådanne nye opgaver blevet meget synlige, hvilket kræver ledelse ikke kun fra topledelsen, men også fra mellemledelsen. Vi har her at gøre med forandringsledelse, hvor nye ledelsesroller og adfærd skal implementeres. Det gør man ikke over en weekend. Det tager tid og løbende opfølgning, hvilket man bør være særlig opmærksom på. Observationer og reflektioner om S&OP processerne kan sammenfattes til:

- Topledelsens commitment er altså vigtig.
- Det er afgørende vigtigt, at få salg med ombord tidligt i projektet (synliggørelse af what’s in it for me).
- Det kræver engagement fra medarbejderne – hvis man ikke tager opgaven og udfordringerne til sig og vil lytte og forstå hinandens udfordringer, kan det være svært at nå i mål.
- S&OP er et virksomhedsprojekt – ikke et logistik-/SCM eller et salgsprojekt.
- Grundig forberedelse er afgørende.
- De 10% teknik skal på plads, før du kan fokusere på de 90% mennesker.
- S&OP ansvarlig gør en forskel (dedikeret ressource).
- Man er sårbar, når nogleressourcer i S&OP processen stopper.
- Ekstern konsulentassistance gør en forskel.
- S&OP giver et fællessprog, der bidrager til at nedbryde siloer.
- S&OP sætter fokus på faktabaserede beslutninger og bidrager til forbedret beslutningskompetence.
- Vedholdenhed er helt afgørende; det er en lang proces, man kun lige er startet på.

4.2 Adfærd

Som en væsentlig del af projektet har der været fokus på det menneskelige aspekt i S&OP processen. Dette er sket gennem personlighedsanalyser med udgangspunkt i MBTI og teamsammensætning ved brug af TeamDiamanten®. Derudover er der introduceret KBI' er som et nyt begreb i en S&OP kontekst. Ligeledes er der fokuseret på, at der løbende arbejdes med ledelsesimplemenering. Selvom alle deltagerne anerkender, at den menneskelige side er vigtig

Virksomhederne og medarbejderne kan føle, at disse adfærdselementer går for tæt på og kan ende med udtalelser som: "Det her er for meget guitar og perler i håret!". Observationer og reflektioner om adfærd kan sammenfattes til:

- Medarbejder i forskellige funktioner har meget forskellige opfattelser af virkeligheden og dermed af, hvad der vigtigt.
- Åbenhed over for andre tilgange/forståelser af virkeligheden er central – man skal huske at spille hinanden gode.
- Evnen til at lytte er afgørende for, at S&OP processen får den ønskede effekt.
- KBI’er gør en forskel/skaber et grundlag for en vellykket proces, men de kan være udfordrende at få etableret.
- MBTI, sprog og KBI’er skal løbende vedligeholdes for at sikre langtidsholdbarhed, så det ikke fremstår som et kortsigtet ledelsessstunt.
- Teams er forskellige, og man skal være opmærksom på, hvordan dette kan påvirke processen.
- Alle involverede skal lære det fælles sprog, og når der sker udskiftning i S&OP teamet, skal nye teammedlemmer trænes i det.

"MBTI får hver person tildelt fire bogstaver, der angiver de fire dominerende personlighedstræk. I dette tilfælde er der i alle de deltagende virksomheder et tydeligt mønster, der peger på, at typen ESTJ dominerer deltagerfællet, og at deltagerfællet er relativt ensartet målt med en MBTI-målestok. ESTJ er udpræget resultat-mennesker og væger ikke relationsarbejde særlig højt."

Lars Sørensen, chefkonsulent, Mercuri Urval citeret i Breil-Hansen (2019, s. 8).
Ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval, som har stået for MBTI analyserne og tilbagemeldingerne, har samlet deres observationer og reflektioner fra arbejdet med case-virksomhederne i tabel 4.1.

4.3 SMV’ER

Dette projekt har haft SMV’er som særligt fokusområde. Dette er bl.a. kommet til udtryk gennem et bevidst valg af case-virksomheder inden for SMV-segmentet (færre end 250 ansatte og mindre end 50 mio. € i omsætning).


Topledelsen skal her være ekstra opmærksom på sin sponsorrolle om at støtte op omkring projektet og italesætte vigtigheden heraf, så det ikke får lov at drukne i dagligdagen. Det er ligeledes vigtigt at få fastlagt roller og ansvar fra starten af projektet, så der ikke er tvivl i deltagernes forståelse af egen rolle. Observationer og reflektioner om SMV-perspektivet kan sammenfattes til:

- SMV’er er driftsdominerede, der sætter forrentingsorienterede udviklingsaktiviteter under pres i en travl hverdag. Udvikling kan med fordel ske ved at allokere hele dage, hvor man ikke har fokus på drift.
- Ved sammenligning med de store deltagende virksomheder er beslutningsprocesserne i SMV’erne i relation til S&OP hurtigere og mere gennemgående, ligesom det heller ikke er indtrykket, at man er tynt af så meget intern politik.
- Ressourcesiden er en udfordring for SMV’erne. Man kan med fordel tænke i at købe ekstern konsulentassistance for at sætte fokus på tempo og kvalitet i den nye S&OP proces.
- Det er vigtigt med en ansvarlig medarbejder (en ildsjæl) for S&OP processen.
- Ledelsen bør ikke kun committe sig, men også involvere sig for at sikre fremdrift. Dette er reelt et dilemma, hvor ledelsen på den ene side er dybt involveret for at sikre opbakening og fremdrift og på den anden side skal give plads til medarbejderne, så de kan bemyndiges til at træffe beslutninger i den nye S&OP proces og ikke hele tide skal spørge opad.

På baggrund af studier i disse virksomheder kan det konkluderes, at S&OP også er relevant for SMV’er.
**Tabel 4.1: Observationer og reflektioner fra Mercuri Urval**

- Stor koncentration af bestemte typer (MBTI).
- Fortsat stor læring ud fra relativ placering i forhold til de fire dimensioner i MBTI.
- Stor interesse og engagement i at lære om sin egen og andres type.
- Stor erkendelse af betydning af typeindsigt for samarbejde og kommunikation.
- Underrepræsentation af typer med "menneske" fokus – "værdier og relationer”.
- Indtryk af manglende erkendelse af behov for løbende bearbejdning af fokus på “mennesker”.
- Sagsfokuserede møder har stor prioritet.
- Adfærdsfokuserede møder har stor efterspørgsel, men har ringe prioritet fra ledelsen i nogle virksomheder.
- KBI’er er svære at bringe fra det abstrakte til det meget konkrete.
- Afgørende for reel effekt af KBI’er er, at de bliver meget konkrete og målbare inkl. opfølgning.
- Aktiv lytning er en øjenåbner, der viser sig at have en katalysatoreffekt på adfærd.
- Generelt massiv positiv feedback fra de afholdte workshops.
- Udvikling af samarbejde og kommunikation: “Simple, but not easy.”

Kilde: Mercuri Urval.
4.4 VIRKSOMHEDER UDEN S&OP

Tidligere i rapporten er der teoretisk redegjort for fordelene ved at implementere S&OP. Samtidig kan det observeres, at ikke alle virksomheder arbejder med S&OP. I projektet har det derfor også været af interesse at undersøge årsager til, at virksomheder ikke arbejder med S&OP. Dette er sket gennem en spørgeskemaundersøgelse. På en fem punkts Likertskala gående fra 1 (i meget lav grad) til 5 (i meget høj grad) er der opnået følgende scorer på de årsager, der er spurt ind til:

- Vi har tidligere forsøgt én eller flere gange uden held
  - samlet gennemsnit på 4,23
  - Store virksomheder gennemsnit på 4,15
  - SMV gennemsnit på 4,24

- Vi har generelt for lidt viden om det i virksomheden
  - samlet gennemsnit på 3,87
  - Store virksomheder gennemsnit på 3,90
  - SMV gennemsnit på 3,86

- Vi mangler menneskelige ressourcer til at arbejde med det
  - samlet gennemsnit på 3,83
  - Store virksomheder gennemsnit på 4,10
  - SMV gennemsnit på 3,79

- Der er et lavt kendskab til S&OP i topledelsen
  - samlet gennemsnit på 3,81
  - Store virksomheder gennemsnit på 4,00
  - SMV gennemsnit på 3,79

- Vi er ikke modne nok til at arbejde med S&OP
  - samlet gennemsnit på 3,70
  - Store virksomheder gennemsnit på 3,95
  - SMV gennemsnit på 3,67

- Har svært ved at se, at fordelene er større end omkostningerne ved at arbejde med det
  - samlet gennemsnit på 3,69
  - Store virksomheder gennemsnit på 3,85
  - SMV gennemsnit på 3,67

- Vi har ikke behov for sådan en proces
  - samlet gennemsnit på 2,52
  - Store virksomheder gennemsnit på 2,00
  - SMV gennemsnit på 2,60
5 Konklusion
Dette projekt har haft til formål at udvikle ny viden om, hvordan øget konkurrencekraft kan skabes i danske virksomheder gennem implementering af S&OP processer. Projektet har haft særligt fokus på SMV’er og adfærdens betydning for implementering af S&OP.

Det samlede projekt er inddelt i tre faser: 1) best practice, 2) S&OP implementeringsforløb og 3) spørgeskemaundersøgelse blandt danske produktionsvirksomheder om deres S&OP praksis.

I den første fase blev der foretaget interview hos Arla Foods, TOMS Gruppen, Pandora, Lantmännen Unibake og JBS for at opnå indsigt i de erfaringer, de har opnået ved at implementere S&OP. Fælles for virksomhederne er en commitment fra topledelsen, dedikerede ressourcer med en klar rolle og ansvarsfordeling samt udviklede KPI’er, der er afstemt horisontalt og vertikalt i virksomhederne. En kortfattet sammenfatning af hver virksomheds S&OP proces er at finde på projektets hjemmeside www.salesandoperationsplanning.dk.

Projektets anden fase omkring S&OP implementeringsforløb har indeholdt studier af i første omgang ti virksomheder, som endte op med otte fuldendte S&OP implementeringer. Gennem forløbet er der udviklet en femfaset pro-
cessmodel, der indeholder i alt 25 værktøjer, hvor man kan søge inspiration, efterhånden som man bevæger sig gennem faserne. Den overordnede konklusion på projektet er, at selvom der næppe kan være tvivl om, at det er en udfordring at implementere S&OP i virksomhederne, så er fordelene, som der kan opnås, ikke vanskelige at få øje på.

Samtidig er det tydeligt, at det at sætte adfærd, herunder KBI’er, personprofiler og teamsammensætning, i tale i forbindelse med implementering af S&OP, har gjort en forskel hos de deltagende case-virksomheder, hvilket har givet en øget forståelse for samme. Omvendt har det også vist sig, at selvom virksomhederne giver udtryk for, at det giver god mening at arbejde med KBI’er i forbindelse med implementering af S&OP, finder de det samtidigt vanskeligt at identificere og arbejde med KBI’erne og adfærd i hverdagen.

På samme måde som S&OP processen kræver ledelse og fokus, kræver KBI’er og adfærd fokus og ledelse i hverdagen for at fastholde fremdrift. Der synes således at være et behov for yderligere forskning i adfærds og KBI’ers betydning for succes i implementering af S&OP. Herunder er der et stort behov for operationalisering af KBI’er i forhold til virksomhedernes hverdag.

**Figur 5.1 Fra adfærdsfokus til datafokus**

![Diagram](image-url)

- **S&OP effekt**
  - Proces og data
  - Proces og mennesker
  - S&OP med fokus på adfærd
  - Data-drevet konkurrencekraft gennem S&OP

- **Datamodel:**
  - Master Data Management
  - Forecasting
  - Aggregate Planning
  - Material call-off

- **Tid**
Projektets sidste fase har sat fokus på at undersøge S&OP praksis mere bredt blandt danske produktionsvirksomheder. Den ene undersøgelse har fokus på dem, der i dag har implementeret S&OP. Her foregår dataindsamlingen stadig, hvorfor data fra denne undersøgelse ikke er indeholdt i denne rapport. Den anden undersøgelse har fokus på årsager til, at virksomheder ikke arbejder med S&OP.

Resultaterne fra denne undersøgelse synes at styrke relevansen for nærværende rapport, idet virksomhederne angiver manglende succes med tidligere implementeringer, manglende viden om S&OP, og at de har for få ressourcer til at udvikle og implementere S&OP som væsentlige årsager til, at de i dag ikke har S&OP implementeret.

Dette projekt har haft et specielt fokus på produktionsvirksomheder. Resultaterne kan dog i høj grad også anvendes i andre private som offentlige sektorer samt inden for service, detail og transport.


Efter et adfærdsmæssigt fokus kan man optimere processen yderligere med et datadrevet fokus som vist i figur 5.1, hvor der kan ske optimering af datamodeller og systemer. Nærværende rapport viser et tydeligt fortsat behov for mere praksisnær forskning omkring S&OP, hvor der kan sættes yderligere fokus på adfærdselementerne, og hvordan de fastholdes over tid. Dernæst er det også ud fra såvel en praktisk som en forskningsmæssig synsvinkel interessant at afdække, hvordan de otte virksomheder i denne rapport fremadrettet vil udvikle deres anvendelse af S&OP.

Hvad vil de mere langsigtede effekter være, og hvor langt vil det være hensigtsmæssigt at gå i udviklingen og anvendelsen af S&OP? Endelig er der behov for yderligere empirisk forskning, der belyser i hvilket omfang og hvordan, adfærdsbaserede S&OP processer kan optimeres via datadrevne modeller.
6 Litteraturliste


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


Wight, O. (2017), The Oliver Wight Class A Standard for Business Excellence, Wiley, New Jersey
Appendiks 1:

CASES

De otte cases er taget ud af denne udgave af rapporten, men de kan hentes ekeltvis på hjemmesiden.
“Hele introduktionen og idriftsættelsen af S&OP har været et fantastisk værktøj til at få bragt kunden endnu mere i centrum og gentænke virksomhedens arbejdsflows.”
Simon Sophus Nielsen, CEO med ansvar for salg og marketing, Mac Baren Tobacco Company A/S.

“S&OP er som at få nye briller og få udsyn. Bedre udnyttelse af kapaciteten og fremfor alt, en klar reduktion af brandslukning.”
Jarl M. Rigner Freiesleben, CEO med ansvar for Operations, Mac Baren Tobacco Company A/S.

“S&OP projektet har hjulpet BPI til bedre organisering og ledelse i krydsfeltet mellem salg og operations. Afdekningen af os som typer har forbedret samarbejde og kommunikation og vi ser færre konflikter, som håndteres nemmere end tidlig. S&OP møder er under opbygning, hvor der trænes i at blive mere fakta baseret kombineret med at få mere "langt lys" på – herunder en mere struktureret tilgang til pipeline styring.”
Hans Vejs-Petersen, COO, Bramming Plast-Industri A/S.

“Projektet har givet både Operation og Sales mulighed for at arbejde ud fra det samme verdensbillede.”
Jan Hansen, Logistikchef, SPORT 24 BUSINESS.

“Det er reelt set ikke planen i sig selv, der gør forskellen – det er processen og samarbejdet omkring udarbejdelsen af planen, der virkelig flytter noget.”
Ulrik Jakobsen, COO, SGM Light A/S.

“S&OP projektet har sat fokus på det tværgående arbejdssflow og vigtigheden af koordination og helhedsforståelse for at sikre en konkurrencedygtig platform.”
Kiri Vølund, Brand & Campaign Manager, A/S Bryggeriet Vestfyen.

“Det tværorganisatoriske commitment og vidensdeling har skabt fundamentet for et helt nyt forståelsesniveau i organisationen. Nu har alle et fælles billede baseret på samme data og dermed minimeres antallet af uhensigtsmessige diskussioner og fejlfortolkninger. Vi arbejder mod samme mål uafhængig af organisatorisk tilhørsforhold.”
Esben Jansen, Vice President Supply Chain, Nissens Automotive A/S.

“Vores deltagelse i S&OP projektet med Syddansk Universitet har givet et løft af vores koordinering på tværs af VIKING. Indsigten i egen og de andre deltageres personlighedstyper har bl.a. givet bedre kommunikation i og uden for moderne. Alt i alt har projektet givet en større indsigt i processens og deltagerernes udfordringer og styrker. Vi står nu med et stærkt S&OP grundlag, som vi skal arbejde videre med og styrke over de kommende år.”
Peter Husted, Logistikchef, VIKING Life-Saving Equipment A/S.

“På trods af at Qubiqa, af andre årsager valgte at træde ud af S&OP projektet, har det fort til en mere faktabaseret hverdag. Vi benytter belastningsplanerne i de forskellige områder mere proaktivt. S&OP projektet har desuden skabt en mere direkte dialog, der, fordi vi bedre kender hinandens dilemmaer og personlighedstyper, sker i forståelse og respekt.”
Jørgen Dybro, Teknisk direktør, Qubiqa A/S.