



# Styrket konkurrencekraft gennem implementering af Sales & Operations Planning

*Jan Stentoft, Per Vagn Freytag og  
Ole Stegmann Mikkelsen*

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](http://www.salesandoperationsplanning.dk)

©Forfatterne

Forskningsprojektet er gennemført af forskere fra Institut for  
Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet, Kolding  
med assistance fra medarbejdere fra de deltagende virksomheder,  
ledelseskonsulenter fra Mercuri Urval, 4IMPROVE Consulting Group  
og IMPLEMENT Consulting Group.

# INDHOLDSFORTEGNELSE

Sammenfatning .....	6
Forord.....	8
<b>1. Introduktion .....</b>	<b>10</b>
1.1 Baggrund.....	11
1.2 Formål og undersøgelsesspørgsmål .....	13
<b>2. Teoretisk referenceramme.....</b>	<b>14</b>
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
<b>3. Projektets fremgangsmåde.....</b>	<b>34</b>
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 Definerings af S&OP proces.....	40
3.2.4 Pilot.....	43
3.2.5 Drift.....	43
3.3 Kvantitative undersøgelser .....	43



<b>4. Resultater</b> .....	<b>46</b>
4.1. S&OP udviklings- og implementeringsprocessen .....	47
4.1.1 Erkendelse.....	48
4.1.2 Analyse og diagnose .....	48
4.1.3 Definerings 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
<b>5. Konklusion</b> .....	<b>56</b>
<b>6. Litteraturliste</b> .....	<b>60</b>
<b>Appendiks 1: Cases</b> .....	<b>66</b>
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 Qubiq A/S.....	179





# Sammenfatning

Denne rapport er resultatet af et to-årigt projekt ved Syddansk Universitet støttet af Industriens Fond. Projektet har fokus på styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning (S&OP), og det har to særlige nyskabelser: 1) fokus på implementering af S&OP blandt små og mellemstore virksomheder (SMV'er) og 2) fokus på menneskers adfærd i S&OP processen.

Gennem projektets konkrete arbejde startende med ti danske produktionsvirksomheder, 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](http://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-*

*mance 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.

Projektet har belyst, at S&OP også er relevant for SMV'er, om end de står med andre ressourcemæssige udfordringer end store virksomheder. Implementeringen af S&OP i SMV'er skal derfor tilpasses, så udviklingsopgaven forenes med en travl hverdag, hvor deltagerne ofte har flere opgaver, der samtidig skal løses. Ved sammenligning med de store virksomheder har SMV'erne den fordel, at de hurtigere kan nå frem i beslutningsprocesser og ikke er så politiske og bureaukratiske. For alle de deltagende virksomheder har S&OP implementeringen givet virksomhederne et nyt sprog og et fælles billede af helheden og dilemmaer, der er med til at skabe balance mellem demand og supply. Det, at have implementeret S&OP, betyder ikke, at udfordringer med balancering er elimineret. Der vil fortsat komme udfordringer, men processen gør nu, at håndteringen af ubalancer sker langt mere intelligent og i en mere styret proces.

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.

I det samlede projekt har der også været gennemført to nationale spørgeskemaundersøgelser om danske produktionsvirksomheders praksis med S&OP. Den ene undersøgelse, der har fokus på de virksomheder, der arbejder med S&OP, pågår stadig, hvorfor nærværende rapport ikke inddrager data for denne delundersøgelse. Den anden undersøgelse har fokus på årsager til, at virksomheder ikke arbejder med S&OP. De fem højest scorende rapporterede årsager er: 1) der er tidligere én eller flere gange forsøgt med S&OP men uden held, 2) der er generelt for lidt viden om S&OP, 3) man mangler menneskelige ressourcer til at gennemføre S&OP, 4) der er lavt kendskab til S&OP i topledelsen og 5) man opfatter sig ikke som moden nok til at arbejde med S&OP. Der er ikke væsentlige forskelle i svar mellem de store virksomheder og SMV'erne. Undersøgelsen peger på en relevans af dette projekt og dermed denne rapport. Det er derfor håbet, at det samlede materiale kan inspirere de virksomheder, der i dag ikke arbejder med S&OP til at undersøge mulighederne med S&OP samt de virksomheder, der i dag har implementeret S&OP til at forbedre deres S&OP med nogle af de tilgange, rapporten præsenterer.



# Forord

Denne afsluttende rapport om ”Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning” er resultatet af et forskningsprojekt ved Syddansk Universitet, der er gennemført fra januar 2017 til februar 2019. Projektet har, via følgeforskning, haft fokus på at udvikle en samlet fremgangsmåde fra behovserkendelse, konkrete situationsanalyser, definerings af nye processer og ikke mindst at få dem implementeret i en række danske produktionsvirksomheder.

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 færdige 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).

Der er en række personer og virksomheder, der har bidraget til processen, som vi gerne vil takke. For det første vil vi gerne takke Industriens Fond for at gøre det muligt at realisere projektet. Dernæst vil vi sige tak til CEO Søren Vammen, Dansk Indkøbs- og Logistik Forum og branchedirektør Michael Svane, DI, for støtte i ansøgningsprocessen. En tak rettes også til medarbejderne fra Pandora, Lantmännen Unibake, Toms Gruppen, Arla Foods og JBS for deltagelse i interviews i projektets best practice fase.

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, Jyden 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 følt som om at sporene blev lagt, mens toget kørte.

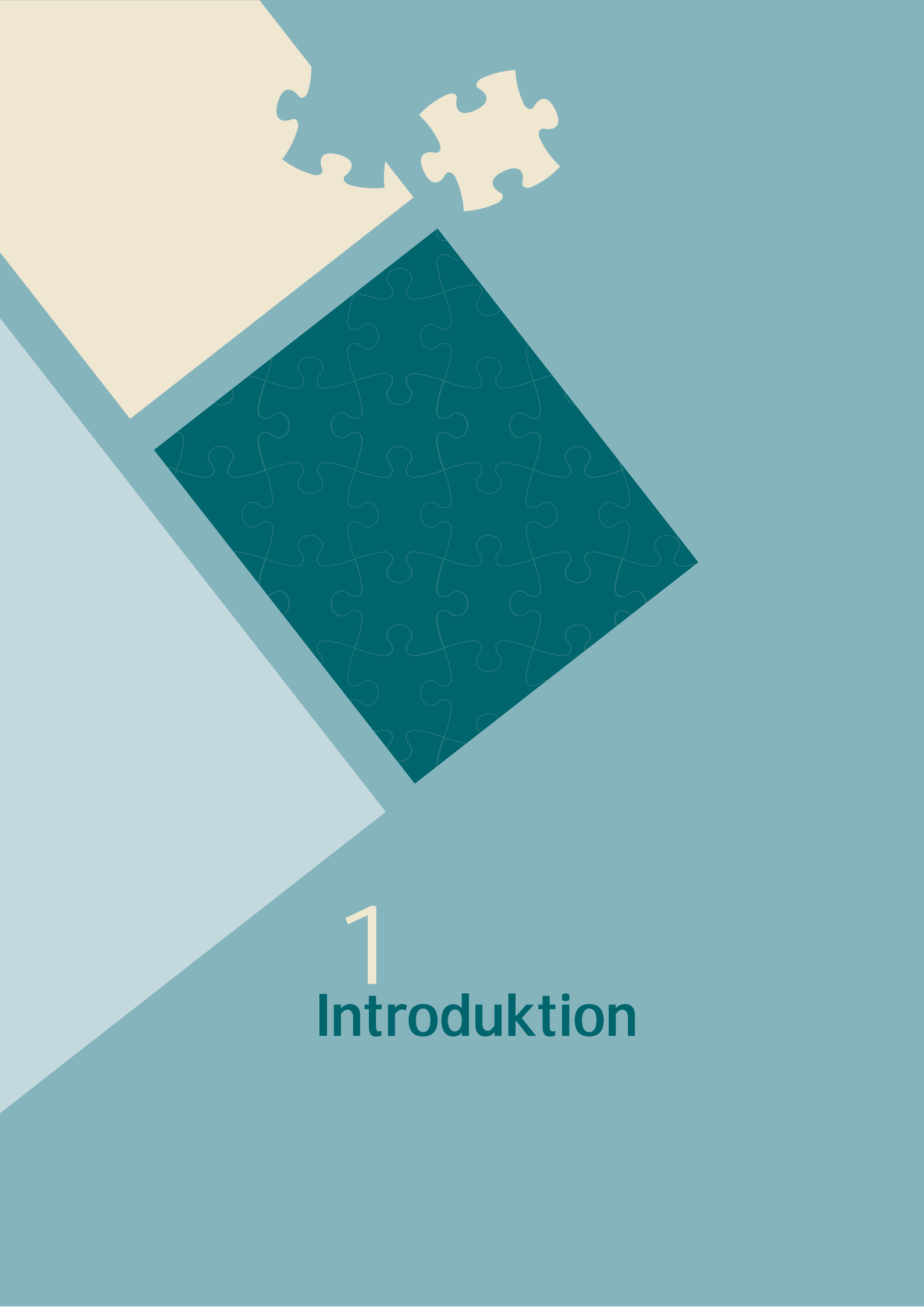
*Kolding, marts 2019*

*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”.

## 1.1 BAGGRUND

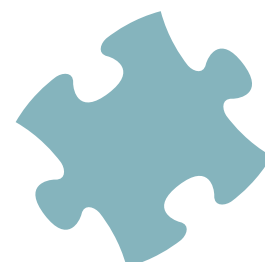
Dagens forretningsmiljø undergår forandringer med stadigt hurtigere intervaller. Ledelser bliver løbende mødt med en række udfordringer, som kan få vitale konsekvenser, hvis der ikke bliver responderet på disse med rettidig omhu. At kunder efterspørger nye løsninger; at den digitale udvikling skaber nye forretningsmodeller og at konkurrencen intensiveres af udbydere fra lavtlønslande er blot nogle af de overskrifter, der løbende er på topledelsers agendaer. 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 indgnet 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 finansiel risiko, hvorved der kan opnås en større samlet profit og afkast på investeringen (Stentoft, 2017a, s. 209).

T2M er en tværororganisatorisk 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 salg forecasts,



*”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.*



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 lagerførende 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 bureaukratiske 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 succes-kriterium for S&OP er etablering af en S&OP organisation, der går på tværs af funktioner, og som har en procesejer/-manager og sponsor, der støttes af

topledelsen. På trods af denne teoretiske erkendelse er der stadig mangel på tværororganisatorisk integration i praksis. De problemstillinger og udfordringer, mange industrivirksomheder slås med, er ikke specielle her i 2019, men har eksisteret i årtier (Shapiro, 1977). Ligeledes peger litteraturen på, at S&OP projekter ofte fejler grundet for meget fokus på teknologi og for lidt på mennesker og procesdesign (Grimson & Pyke, 2007; Wight, 2017; Williams, 2016).

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 bøvl 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.

## 1.2 FORMÅL OG UNDERSØGELSESPØRGSMÅL

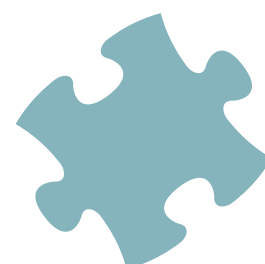
Projektet har som primært formål at udvikle ny viden om, hvorledes danske virksomheder kan skabe øget konkurrencekraft gennem implementering af tværgående S&OP processer. S&OP har til formål at skabe et fælles og afstemt billede af behovet for produkter og serviceydelser og den kapacitet og de kompetencer,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

**Sales & Operations Planning (S&OP) er en taktisk planlægningsproces, der arbejder med planlægningshorisonter typisk mellem 3 til 24 måneder.**

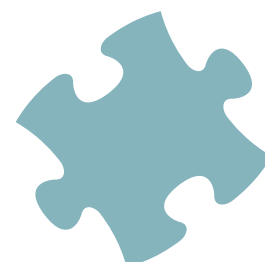
Dette afsnit har til formål at præsentere den teoretiske referenceramme for det samlede projekt. Det sker ved først at sætte fokus på S&OP. Derefter beskrives de særlige karakteristika ved SMV'er, som følges op med en introduktion til den typeteori, der er brugt i projektet samt til TeamDiamanten®. Herefter følger en beskrivelse af tre samfundstyper, som i mange virksomheder eksisterer parallelt, og som kræver forskellige ledelsesopgaver. Afsnittet sluttet af med at beskrive Key Performance Indicators (KPI'er) og Key Behavioral Indicators (KBI'er).

## 2.1 SALES & OPERATIONS PLANNING

S&OP er en taktisk planlægningsproces, der arbejder med planlægningshorisonter på typisk mellem 3 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 egentlige bog om S&OP så dagens lys i slutningen af 1980'erne (Ling & Goddard, 1988). Siden har såvel den akademiske verden 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 S&OP og diverse S&OP modenhedsmodeller. I dag er den videnskabelige litteratur om S&OP funderet både i grå og akademisk litteratur (Thomé et al., 2012a; Tuomikangas & Kaipia, 2014).

Med grå litteratur menes diverse bøger og white papers udarbejdet af konsulenthuse, som typisk har en markedsføringsagenda bag litteraturen. S&OP området indeholder solide bidrag fra denne grå litteratur med operationelle værktøjer til at gribe udviklings-, implementerings- og driftsprocessen an. Ligeledes er den akademiske interesse for S&OP også steget gennem de seneste årtier, hvor fokus specielt har ligget på, hvorledes S&OP skaber integration i virksomheden (Thomé et al, 2012a; Tuomikangas & Kaipia, 2014), hvorledes S&OP bidrager til performanceskabelse (Thomé et al., 2012b; 2014), hvorledes S&OP er implementeret i forskellige virksomheder med diskret produktion (Noroozi & Wikner, 2017), hvorledes S&OP udfoldes under forskellige situationsforhold (Ivert et al., 2015), og hvordan kontekstvariable påvirker designet af S&OP (Kristensen & Jonsson, 2018).

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



**» En S&OP proces kan give et fælles sprog mellem funktionerne og finde og afstemme "koderne" mellem omsætning, volumen og budgetter og realiserede tal.**

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.

**Tabel 2.1: Oversigt over fordele ved S&OP**

FORDELE VED S&OP	REFERENCER
Salgsvækst (målbart) (forbedret service, forbedret leveringsevne, forbedret lancering af nye produkter, færre restordre, forbedret forecast præcision).	Boyer (2009); Githens (2009); Muzumdar & Fontanella (2006); Prokopets (2012); Thomé <i>et al.</i> , (2012a); Tuomikangas & Kaipia (2014); Wallace & Stahl (2008).
Omkostningsreduktion (målbart) (reduktion af materiale- og fragtomkostninger, mere stabile produktionsforløb, bedre ressourceallokering, forbedret produktivitet).	Boyer (2009); Githens (2009); Prokopets (2012); Thomé <i>et al.</i> (2012); Wallace & Stahl (2008).
Arbejdskapital (målbart) (reduceret arbejdskapital, lavere lagerniveauer, kunder betaler hurtigere, leverandører betales med længere frister).	Boyer (2009); Githens (2009); Muzumdar & Fontanella (2006); Prokopets (2012); Thomé <i>et al.</i> , (2012a); Wallace & Stahl (2008).
Alignment og integration (uhåndgribelige fordele) (bedre samarbejde, empowerment, socialisering, forbedret gennemsigthed, forbedret adfærd).	Ivert & Jonsson (2010); Lapide (2014); Noroozi & Wikner (2017); Thomé <i>et al.</i> (2012a); Tuomikangas & Kaipia (2014); Stahl & Wallace (2012); Wagner <i>et al.</i> (2014); Wong <i>et al.</i> (2012).
Finansielle fordele (målbart) (gross profit return on space, return on net assets, gross profit on return on inventory, company/product profitability, contribution margins).	Thomé <i>et al.</i> (2012a); Thomé <i>et al.</i> (2012b).



**Tabel 2.2: Succeskriterier for implementering af S&OP**

SUCCESKRITERIER	REFERENCER
<i>Forankring i topledelsen</i> (executive-level sponsorship).	Bower (2005); Lapide (2005); Muzumdar & Fontanella (2006); Pedroso <i>et al.</i> (2016); Slone <i>et al.</i> (2010); Tinker (2017); Tuomikangas & Kaipia (2014); Van Hove (2012); Wagner <i>et al.</i> (2014).
<i>Strategisk alignment</i> (aligned forretningsmål, S&OP skal linkes til den overordnede strategi, klare politikker).	Bower (2005); Shapiro (1977); Tuomikangas & Kaipia (2014), Van Hove (2012); Williams (2016).
<i>Organisatorisk alignment</i> (tværfunktionel deltagelse, silonedbrydelse, integration, klart definerede roller i processen (hvem gør hvad?), ansvarlig organisation, der arbejder uden skjulte agendaer og proceslederejerskab).	Ambrose & Rutherford (2016); Githens (2009); Grimson & Pyke (2007); Iyengar & Gupta (2013); Lapide (2014); Muzumdar & Fontanella (2006); Noroozi & Winker (2017); Oliva & Watson (2011); Pedroso <i>et al.</i> (2016); Thome <i>et al.</i> (2012a); Tinker (2017); Tuomikangas & Kaipia (2014); Shapiro (1977); Wagner <i>et al.</i> (2014); Williams (2016); Stahl & Wallace (2012).
<i>Performance management</i> (rette målinger – gyldige og pålidelige data).	Iyengar & Gupta (2013); Noroozi & Winker (2017); Williams (2016); Slone <i>et al.</i> (2010).
<i>Projektplanlægning</i> (start med pilotprojekt, kvalitet i data og information (præcis, komplet og rettidig udveksling af data og information), undgå for meget IT i begyndelsen, arbejd fra start med bias fri forecast).	Ambrose & Rutherford (2016), Iyengar & Gupta (2013); Grimson & Pyke (2007); Lapide (2014); Oliva & Watson (2011); Slone <i>et al.</i> (2010); Thomé <i>et al.</i> (2012a); Tuomikangas & Kaipia (2014); Wallace & Stahl (2008); Williams (2016).
<i>Organisatorisk parathed</i> (investering i medarbejdere, tillid og commitment, loyalitet, konflikthåndtering, kontinuerlig forbedring, forandringsledelse, træning og uddannelse, coaching, deltagere bemyndiget til at træffe beslutninger).	Boyer (2009); Iyengar & Gupta (2013); Lapide (2014); Pedroso <i>et al.</i> (2016); Stahl & Wallace (2012); Swaim <i>et al.</i> , 2016; Thome <i>et al.</i> (2012b); Tinker (2017); Tuomikangas & Kaipia (2014); Van Hove (2012); Williams (2016).
<i>Mødekultur</i> (faste S&OP møder, mødedeltagelse, strukturerede mødeagendaer, S&OP kultur, CEO- drivet beslutningsmøder; delprocesmøder for at forbedre beslutningsmødet).	Ambrose & Rutherford (2016); Bower (2005); Boyer (2009); Githens (2009); Grimson & Pyke (2007); Lapide (2014); Muzumdar & Fontanella (2006); Pedroso <i>et al.</i> (2007); Stahl & Wallace (2012); Thome <i>et al.</i> (2012b); Slone <i>et al.</i> , (2010); Wagner <i>et al.</i> (2014); Williams (2016).

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

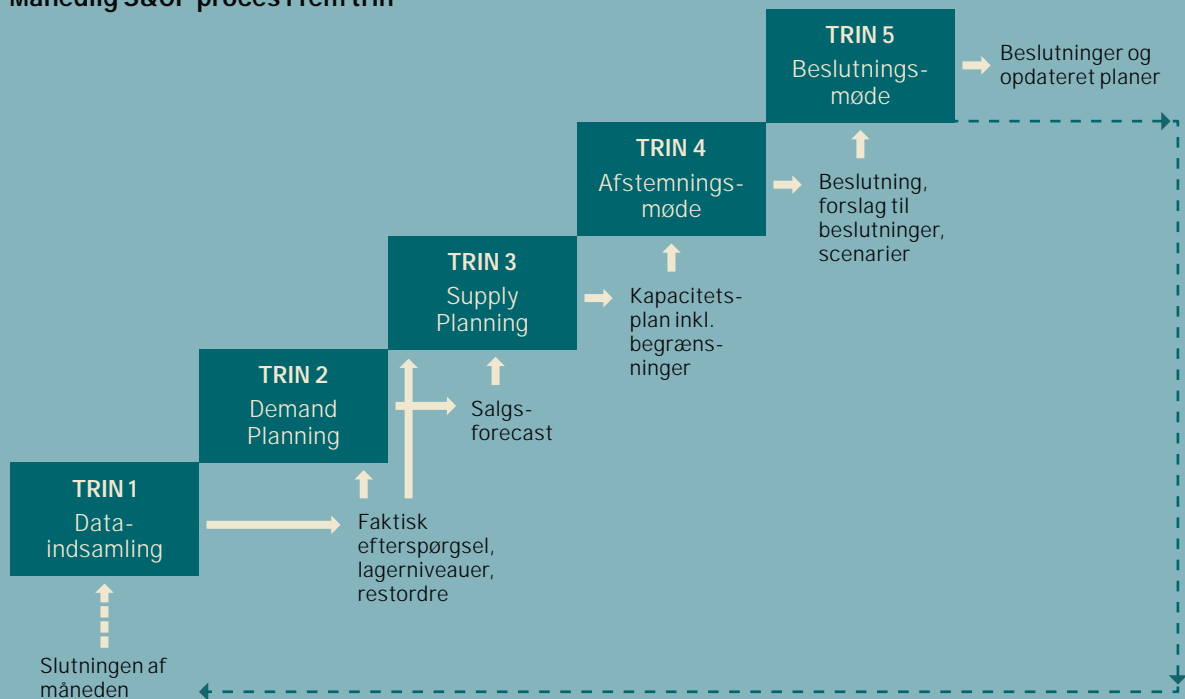
### 2.1.2 Succeskriterier

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

### 2.1.3 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).

**Figur 2.1:**  
Månedlig S&OP proces i fem trin



Kilde: Baseret efter Wallace & Stahl (2008, s. 54)

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 litterære 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 restordre?
- 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 kapacitetshensyn.

**4. Afstemningsmøde mellem salg og operations:** Efterspørgsel og udbud matches, og der udarbejdes forslag til, hvordan ubalancer kan imødekommes. Sådanne beslutningsoplæg kan være at øge kapacitet gennem flere skift i produktion eller at bruge kapacitetsleverandører i en periode. Et andet forslag kan være, at salg skal ud og sælge mere for at undgå overskudskapacitet, som kan føre til afskedigelser.

**5. Beslutningsmøde i topledelsen:** S&OP procesejer/-manager fremlægger beslutningsoplæg for topledelsen, som herefter træffer beslutninger, som der eksekveres på.

#### 2.1.4 S&OP modenhed

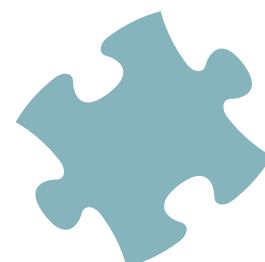
I S&OP litteraturen er der udviklet flere modenhedsmodeller, som tjener det formål at give virksomheder mulighed for at fastlægge, hvor deres nuværende proces er rent modenhedsmæssigt (graden af avancerethed). Modenhedsmodeller indeholder typisk et antal stader, man kan gennemløbe for at blive mere og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

Modellerne varierer typisk fra fire til seks stader. Et forhold, der normalt ikke fremgår særlig eksplicit ved modenhedsmodellerne, er, at man ikke nødvendigvis bør stile efter at nå det højeste modenhedsniveau. Man kan forestille sig, at modenhedsniveau tre er tilstrækkeligt for en del virksomheder, fordi de omkostninger, det vil kræve for at løfte virksomheden yderlige op modenhedsmæssigt, overstiger de fordele og gevinster, der kan opnås. Velkendte S&OP modenhedsmodeller er Grimson & Pyke (2007), Lapide (2005) og Wagner et al. (2014).

#### 2.1.5 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.*



I den akademiske S&OP litteratur er der således sket en øget opmærksomhed på de mere bløde sider af S&OP (se f.eks. Ambrose & Rutherford (2016); Jonsson & Holmström, 2016; Tuomikangas & Kaipia, 2014; Wagner et al., 2014). Således efterspørges der ny viden om, hvor godt S&OP processer ledes (Hulthén et al., 2016); hvilke ledelsesfærdigheder der bør være i tværfunktionelle S&OP teams (Ambrose & Rutherford, 2016) samt adfærdsmæssige aspekter i relation til S&OP implementering (Jonsson & Holmström, 2016; Oliva & Watson, 2011; Qi & Ellinger, 2017). 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. Det er vigtigt ikke at underkende menneske- og organisationsdimensionen ved S&OP (Danese et al., 2018).

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 MELLEMLIGE 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 bureaukratiske 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: TYPEFORSTÅELSE

### 2.3.1 Introduktion

Det er dette projekts tese, at personlighed har en betydende rolle for, hvor effektivt virksomheders S&OP processer er. Deltagere i S&OP processen, som er bredt organisatorisk repræsenteret, har forskellige personlige præferencer i form af, hvordan de opfatter, tænker, føler, motiveres og hvilken adfærd, de



**Tabel 2.3: Karakteristiske træk ved SMV'er**

ORGANISATORISKE KARAKTERISTIKKER	MILJØMÆSSIGE KARAKTERISTIKKER	INFORMATIONSSYSTEM KARAKTERISTIK
<p><b>Ressourcer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænsede finansielle ressourcer</li> <li>• Begrænset menneskelig kapital</li> <li>• Begrænsede ressourcer til træning af medarbejdere</li> </ul> <p><b>Ejerskab, ledelse og beslutningstagning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejeren er typisk CEO</li> <li>• Ejerledere er tidsmæssige flaskehalse</li> <li>• Topledelsen er meget synlig og aktiv</li> <li>• Få ledelseslag</li> <li>• Centraliseret beslutningstagning</li> <li>• Kortsigtet beslutningscyklus</li> <li>• Intuitive beslutningsprocesser</li> </ul> <p><b>Struktur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple, flad og mindre kompleks struktur</li> <li>• Fleksibel struktur og informationsflow</li> <li>• Lokation ofte kun et sted</li> <li>• Organisk struktur</li> <li>• Begrænset og uklar fordeling af aktiviteter</li> <li>• Lav grad af specialisering af medarbejdere</li> </ul> <p><b>Kultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles kultur</li> <li>• Få interessegrupper</li> <li>• Fælles overordnet mindset</li> <li>• Lav modstand mod forandring</li> <li>• Organisk og flydende kultur</li> <li>• Påvirket af ejerlederen</li> </ul> <p><b>Processer og procedurer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Færre og mindre komplicerede processer</li> <li>• Mere fleksible og justerbare processer</li> <li>• Uformelle regler og procedurer</li> <li>• Lav grad af standardisering og formalisering</li> </ul>	<p><b>Markeder, kunder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mest lokale og regionale markeder</li> <li>• Normalt afhængig af en lille kundebase</li> <li>• Påvirkes af magtfulde partnere i deres forsyningskæder</li> </ul> <p><b>Usikkerhed</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Høj usikkerhed i omgivelserne</li> <li>• Usikkert og ustabil miljø</li> </ul>	<p><b>Viden om informationssystemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænset viden om informationssystemer</li> <li>• Begrænset ledelseserfaring</li> <li>• Begrænset ledelsesopmærksomhed på informationssystemer</li> <li>• Mangel på strategisk planlægning af informationssystemer</li> </ul> <p><b>IT-teknisk ekspertise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrænset IT-teknisk viden i huset</li> <li>• Lægger vægt på standard software</li> <li>• Større vægt på tredje parter</li> </ul> <p><b>IT-afdeling og kompleksitet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-afdelingen er i de tidlige stadier</li> <li>• Er typisk placeret under økonomiafdelingen</li> </ul>

Kilde: Zach et al. (2014).

har. 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 trækteori 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 værktøj til at opnå selvindsigt og til at forbedre kommuni-

**Tabel 2.4: Personlighedspræferencer i MBTI**

Note: De store bogstaver i iNtuition og oPfattelse og det manglende "J" skyldes, at typeteorien her er udviklet på engelsk (J for det engelske Judgement). Vurdering = Judgement; oPfattelse = Perception; iNtuition stort N for at undgå forveksling med stort I ved Introversion. De fire dimensioner munder ud i otte præferencer (hver dimension har to præferencer).

DIMENSION/SKALA	VISER...	NØGLEPROCES
Ekstroversion-Introversion	Hvor personen henter og retter sin energi	Energi
Sansning-iNtuition	Hvilken "kanal" personen opfatter verden gennem	Opfatte
Tænkning-Følen	Hvilken måde personen træffer beslutninger på	Vurdere
Vurdering-oPfattelse	Hvordan personen vælger at indrette sig i den ydre verden	Livsstil

Kilde: Ringstad & Ødegård (2002).

Figur 2.2: De 16 personlighedstyper i MBTI

		SANSETYPER		INTUITIVE TYPER	
		TÆNKER -ST-	FØLER -SF-	FØLER -NF-	TÆNKER -NT-
Introverte	I - - J	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	I - - P	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Ekstroverte	E - - P	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	E - - J	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Kilde: Myers (1980, s. 29).

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

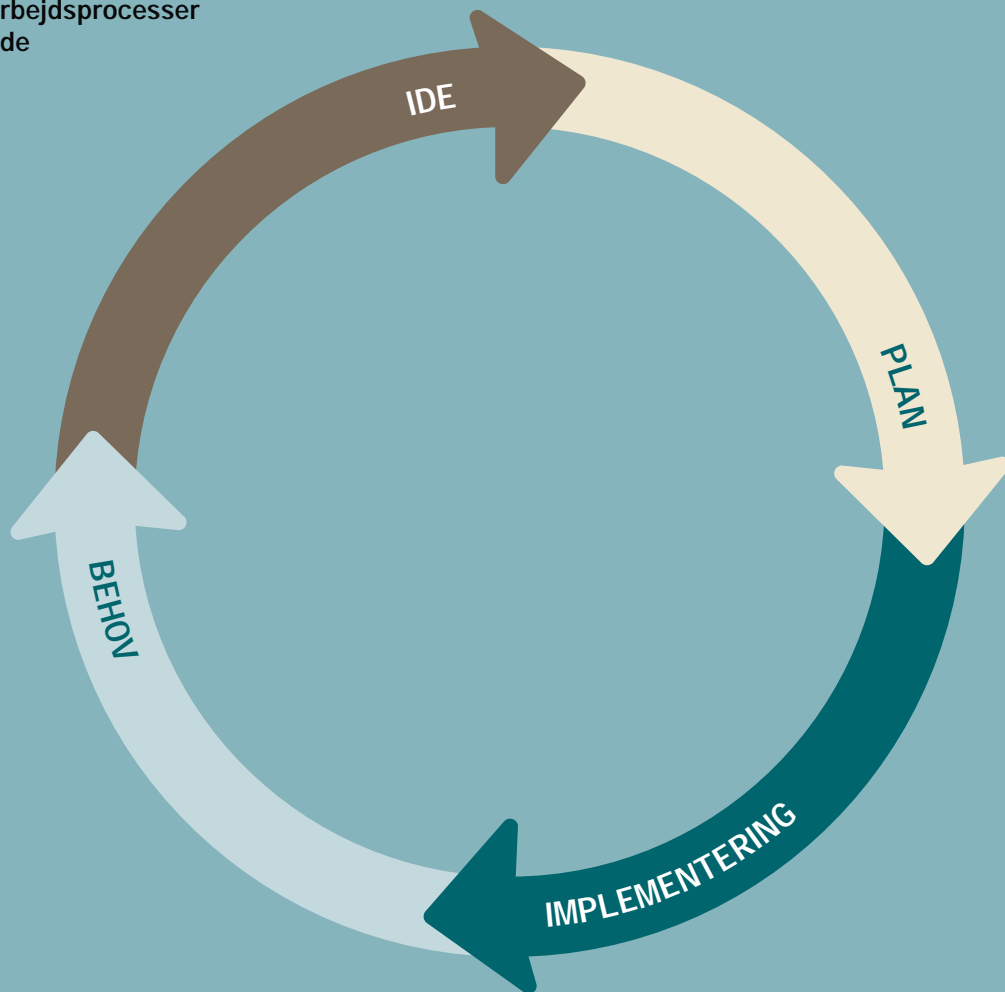
<p><b>ISTJ</b></p> <p>Ansvarelig, følger reglerne, analytisk, reserveret, realistisk, systematisk</p> <p>Hårdtarbejdende og nede-på-jorden</p>	<p><b>ISFJ</b></p> <p>Varm, samvittighedsfuld, venlig, ansvarlig, pragmatisk, grundig</p> <p>Passioneret, hjælpsom og serviceorienteret</p>	<p><b>INFJ</b></p> <p>Idealistisk, organiseret, indsigtfuld, pålidelig, medmenneskeig, venlig</p> <p>Søger harmoni og samarbejde, nyder intellektuel stimulering</p>	<p><b>INTJ</b></p> <p>Visionære, selvstændige, strategiske, logistiske, reserverede, indsigtfulde</p> <p>Drives af egne nyskabende ideer for at forbedre ting</p>
<p><b>ISTP</b></p> <p>Handlingsorienteret, logisk, problemløser, spontan, rolig under pres</p> <p>Værdsætter eventyr, dygtig til at forstå tekniske data</p>	<p><b>ISFP</b></p> <p>Imødekommende, følsom, hjælpsom, opmærksom på sociale forhold</p> <p>Søger at skabe et sundt og praktisk miljø</p>	<p><b>INFP</b></p> <p>Følsomme, kreative, idealistiske, opfattende, omsorgsfulde, loyale</p> <p>Værdsætter indre harmoni og personlig udvikling; drømmer og ser muligheder</p>	<p><b>INTP</b></p> <p>Opfindsomme, logiske, teoretiske, reserverede, fleksible, præcise</p> <p>Originale tænkere, der kan lide kompleks problemløsning</p>
<p><b>ESTP</b></p> <p>Udadvendt, realistisk, handlingsorienteret, nysgerrig, alsidig, spontan</p> <p>Pragmatisk problemløser og dygtig forhandler</p>	<p><b>ISTP</b></p> <p>Legesyg, entusiastisk, venlig, spontan, taktfuld, fleksibel</p> <p>Har stærk sund fornuft og holder af at hjælpe andre på synlige måder</p>	<p><b>ENFP</b></p> <p>Entusiastisk, kreativ, spontan, optimistisk, støttende, legesyg</p> <p>Værdsætter inspiration, kan lide at starte noget nyt, ser potentiale i andre</p>	<p><b>ENTP</b></p> <p>opfindsom, entusiastisk, strategisk, initiativrig, videbegærlig, alsidig</p> <p>Kan lide nye ideer og udfordringer og værdsætter inspiration</p>
<p><b>ESTJ</b></p> <p>Effektiv, udadvendt, analytisk, systematisk, pålidelig, realistisk</p> <p>Kan lide at styre og lede og få ting gjort på en ordentlig måde</p>	<p><b>ESFJ</b></p> <p>Venlig, udadvendt, pålidelig, pligtopfyldende, organiseret, praktisk</p> <p>Er hjælpsom og søger at gøre andre tilpas; kan lide at være aktiv og produktiv</p>	<p><b>ENFJ</b></p> <p>Omsorgsfuld, entusiastisk, idealistisk, organiseret, diplomatisk, ansvarlig</p> <p>Dygtige kommunikatorer som værdsætter tilknytning til mennesker</p>	<p><b>ENTJ</b></p> <p>Strategisk, logisk, effektiv, udadvendt, ambitiøs, selvstændig</p> <p>Dygtig organisator og til langsigtede planer</p>

Kilde: Baseret efter Myers (1980, ss. 56, 63, 68 og 27) og Bragger & Bohnsen (2017, s. 35).

kationen mellem de mennesker, der er en del af S&OP processen. Projektets overordnede tese er, at en øget bevidsthed om mennesketyperne og en efterfølgende ledelse med afsæt heri vil forbedre både S&OP implementeringen og den efterfølgende drift af S&OP. Budskabet med dette afsnit er derfor, at det er mennesker, der arbejder i processerne, hvorfor der sker et eksplicit fokus på, hvordan en gruppes arbejde kan styrkes ved at være bevidst om gruppes forskellige personligheder. Typeteori kan hjælpe til med at opnå en bedre forståelse af egen og andre personligheder, præferencer og adfærd (Lloyd, 2012).

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



Kilde: Brøgger & Bohnsen (2015).



opfatter sig selv og deres opmærksomhed på ting, mennesker og ideer (Myers et al., 1998). MBTI opererer med fire personlighedsdimensioner, hvorunder man har en præference som vist i tabel 2.4. De første tre præferencer er udviklet af Jung (1971). Dem er man født med. Den fjerde, personlighedsdimension, er senere udviklet af Myers (1962). På baggrund af disse fire dimensioner er det muligt at kategorisere mennesker i 16 forskellige typer, der siger noget om deres adfærd (se figur 2.2). Ingen af typerne kan opfattes som værende bedst. De har alle deres styrker og svage sider.

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*.

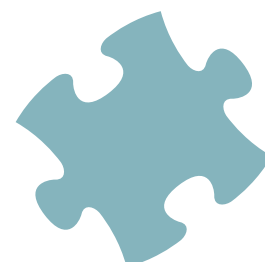
## 2.4 TEAMDIAMANTEN®

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 støttefunktion.

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

- ▶ **Behovsprocess:** 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.
- ▶ **Ideprocess:** Her sættes der fokus på, hvilke ideer der kan genereres på grundlag af de afdækkede behov.
- ▶ **Planprocess:** Dette har at gøre med opstilling af mål og planer for at realisere ideerne.
- ▶ **Implementeringsprocess:** 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



” 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.

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. Behovsafdækning** (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 arbejdsopgaver 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:

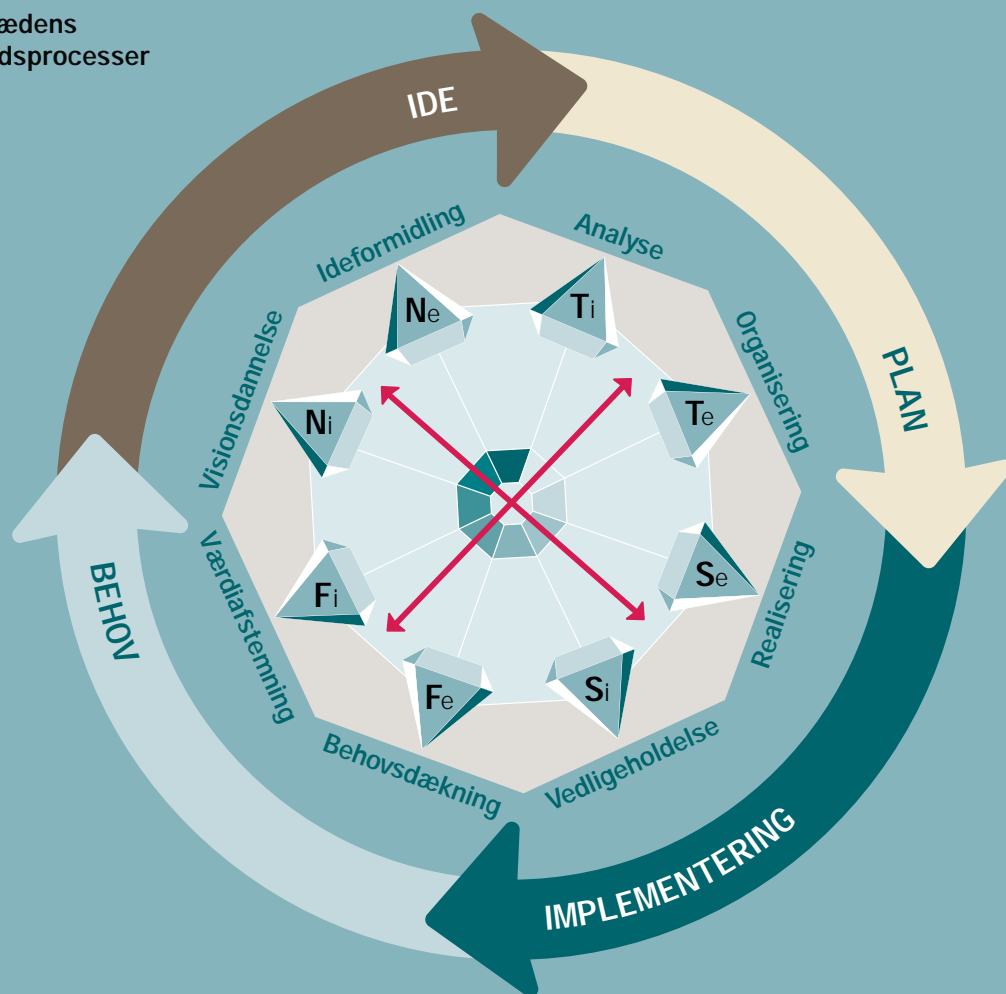
- Ansvarsområder, der afspejler grundlæggende og afgrænsede arbejdsopgaver.
- Roller med tilknyttede ansvarsområder og specifikke forventningssæt.

Rollerne kan i princippet 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 arbejdsprocesser 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 arbejdsprocesser



Kilde: Brøgger & Bohnsen (2015, s. 16).

**Tabel 2.5: Eksempler på S&OP indhold i de taktiske arbejdsprocesser i TeamDiamanten®**

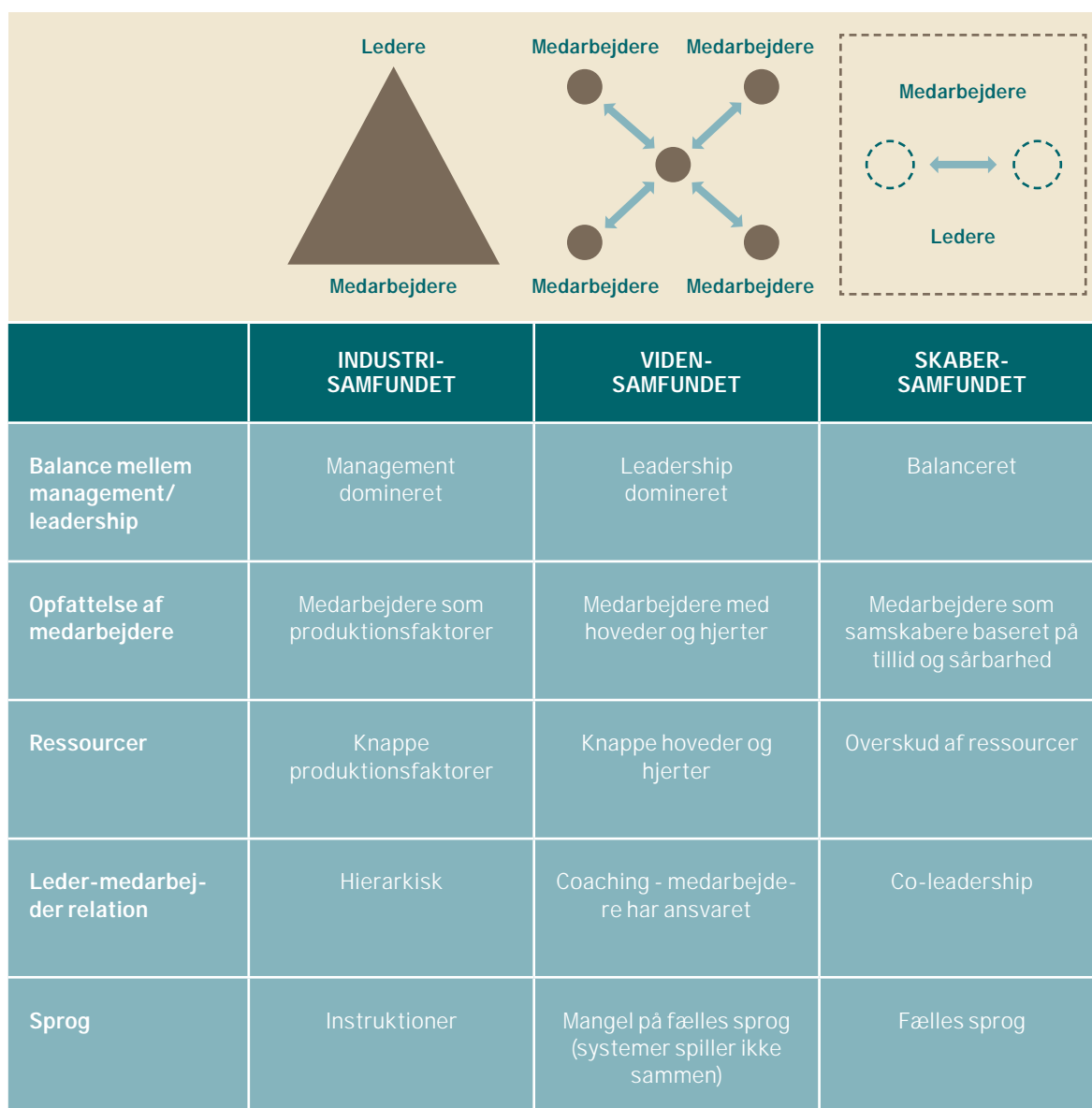
STRATEGISKE KERNEARBEJDS-PROCESSER	TAKTISKE ARBEJDS-PROCESSER	FUNKTIONS-ORIENTERING	S&OP INDHOLD
BEHOV	Behovs-afdækning	Fe Ekstrovert følen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad er det, kunderne har behov for?</li> <li>• Hvad har salg behov for?</li> <li>• Hvad har operations behov for?</li> <li>• Hvad har produktudvikling behov for?</li> <li>• Hvad har S&amp;OP teamet behov for?</li> </ul>
	Værdi-afstemning	Fi Introvert følen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efterleves de aftalte KBI'er?</li> <li>• Prioriteres S&amp;OP arbejdet?</li> <li>• Hvordan håndteres interessekonflikter mellem siloer og helheden?</li> <li>• Kan vi stå inde for de beslutninger/arbejde, der udføres i S&amp;OP processen?</li> </ul>
IDE	Visions-dannelse	Ni Introvert intuition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbejder vores S&amp;OP proces med den rigtige horisont?</li> <li>• Hvordan kan S&amp;OP processen udvikles yderligere (modenhed)?</li> <li>• Hvilket modenhedsniveau skal der opnås?</li> <li>• Hvilke steder skal vi fokusere ekstra på?</li> <li>• Hvordan sikrer vi, at processen løbende tilpasses? (Undgå hamsterhjulet).</li> </ul>
	Ideformidling	Ne Ekstrovert intuition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan sikrer vi, at alle i S&amp;OP teamet kan se de samme udviklingspunkter for S&amp;OP processen?</li> <li>• Hvordan får vi løbende samlet op på udviklingsbehov i S&amp;OP processen?</li> <li>• Hvordan sikrer vi, at organisationen som helhed for indsigt i, hvad S&amp;OP er?</li> </ul>
PLAN	Analyse	Ti Introvert Tænkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad betyder udvikling i kundeordrer/salgforecast?</li> <li>• Hvordan kan vi justere på kapaciteten?</li> <li>• Hvordan kan vi komme på markedet hurtigere?</li> <li>• Hvordan minimerer vi ukurans?</li> </ul>
	Organisering	Te Ekstrovert Tænkning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem skal løse hvilke opgaver?</li> <li>• Skal eksterne ressourcer hjælpe til?</li> <li>• Hvordan undgår vi flaskehalse?</li> <li>• Klarhed over roller og ansvar.</li> </ul>
IMPLEMENTERING	Realisering	Se Ekstrovert Sansning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planer omsættes til handlinger.</li> <li>• Hvilke deadlines skal overholdes?</li> <li>• Kører delprocesserne som planlagt?</li> <li>• Hvilke data og beslutninger skal der fokuseres på/prioriteres?</li> </ul>
	Vedligeholdelse	Si Introvert Sansning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kører processen?</li> <li>• Hvordan kan processen forbedres?</li> <li>• Er datagrundlaget tilstrækkeligt?</li> </ul>

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

## 2.5 LEDELSESPARADIGMER

S&OP processer gennemføres i dag bredt blandt forskellige virksomheder. S&OP er relevant for alle typer af virksomheder – offentlige som private og produktions- handels- og servicevirksomheder. S&OP ledelsesopgaverne, som ledelse generelt, er dog forskellige afhængig af, hvilke ledelsesparadigmer de opererer i. Ledelsesrollerne har behov for at blive tilpasset den specifikke virksomhed og de medarbejdere, der deltager i processen. Stentoft et al. (2019) foreslår tre ledelsesparadigmer, som kan dominere eller sameksistere i virksomheder (se figur 2.6). Med ledelsesparadigmer menes de ledelsesstrukturer, der er fremherskende i virksomheden. Der skelnes mellem ledelsesparadigmer i industri-, viden- og skabersamfund.

Figur 2.6: Tre ledelsesparadigmer



Kilde: Stentoft et al. (2019).

”*Et traditionelt S&OP projekt har man typisk fokus på, hvad det er, man SKAL. I dette projekt er der også fokus på, at der implementeres den rigtige adfærd og gøres det, som skal GØRES. Det har vist sig, at implementering af Key Behavioral Indicators i S&OP udfordrer og udvikler ledelser - det kommer til at handle om mennesker. Mennesker kommer i centrum - It's all about People!*

Søren Eckhardt, Group Director, Mercuri Urval, Washington DC.

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.

Medarbejderne har ”hoveder og hjerter”, som er en begrænset ressource. Lederens opgave er at coache medarbejderne, som selv finder løsninger. I skabersamfundet er der lighed mellem leder og medarbejder. Der er ikke her knaphed af ressourcer. Der er en forståelse af, at opgaver og ressourcer samskabes. Her handler det om at frigøre potentialet gennem tillid.

## 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 altafgørende for, at ledere kan anvende målingerne og reagere i tide 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. Ifølge 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**

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

Kilde: Baseret på Hammer (2007).





**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.**

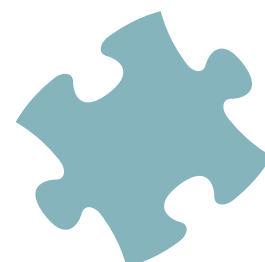
måtte være i forbindelse med KPI'erne, er identificerede og adresserede. Et værktøj indeholdende en fremgangsmåde til at definere målinger kan findes på [www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk).

### 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

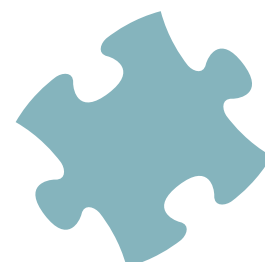
Nærværende projekt omkring styrket konkurrencekraft gennem S&OP lagde ud med at undersøge S&OP praksis i fem virksomheder, der havde implementeret S&OP. De fem virksomheder er TOMS Gruppen, PANDORA, Arla Foods, Lantmännen Unibake og JBS. Der blev gennemført personlige interviews med den/de ansvarlige for S&OP processen samt repræsentanter for såvel salg som supply chain/operations. På baggrund af disse interviews er der udviklet kortfattede cases om de fem S&OP implementeringer, som er at finde på projektets hjemmeside ([www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk)).

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 for virksomheden rette tidshorisont for S&OP processen.
- Gennemfør løbende interressentanalyser.
- Tildel dedikerede ressourcer til S&OP processen.
- Husk, det handler om mennesker og ikke systemer.
- Der er ikke to S&OP implementeringer, der er ens.
- Det er en læringsrejse; det bliver ikke perfekt de første gange.
- Man melder ikke afbud til S&OP møder.

### 3.2 ANALYSE OG IMPLEMENTERING

Denne fase har sat fokus på S&OP implementering i ti danske virksomheder. De deltagende virksomheder var: Mac Baren Tobacco Company, Bryggeriet Vestfyen, Nissens Automotive, Bramming Plast-Industri, Qubiqa, VIKING Life-Saving Equipment, SPORT 24 BUSINESS, SGM Light, Jyden Bur og Dinex. Det er således en blanding af SMV'er og store virksomheder. Dette er sket for at have et sammenligningsgrundlag mellem de store og SMV'erne. Det er lykket at få rapporteret om S&OP projekterne i otte ud af de ti virksomheder. Dinex stoppede deres deltager efter AS-IS-fasen, idet nøgleressourcer i projektet



stoppede i virksomheden. Hos Jyden Bur kunne man ikke afsætte ressourcer til de afsluttende forandringsundersøgelser, hvorfor projektet blev afsluttet af SDU. Endelig er S&OP projektet hos Qubiq blevet stoppet efter pilotfasen i forbindelse med en ændring i virksomhedens ledelse. Men virksomheden har godkendt at offentliggøre casen fra deres medvirken, fordi den også indeholder vigtige læringspunkter. I alt har syv af de ti virksomheder således været gennem alle de følgende projektfaser og har i dag S&OP implementeret som en del af driften. Den samlede proces med at implementere S&OP forløbene er inddelt i fem hovedfaser, som illustreret i figur 3.1. På tværs af de fem faser bør der løbende arbejdes med implementering af ledelse.

### 3.2.1 Erkendelse


Den første fase handler om at få skabt den helt afgørende topledelsessupport for implementering af S&OP. Fejlslagne 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

Figur 3.1: Faseopdelt S&OP projektforløb



 *Fejlslagne implementeringer sker typisk på grund af manglende topledelsesforankring, for meget fokus på drift på bekostning af udvikling samt uklare mål.*

behovet for S&OP i et sprog, beslutningstagerne forstår og køber ind på. Det er også vigtigt at understrege, at S&OP er et virksomhedsprojekt og ikke et salgs- eller et operationsprojekt. Erkendelsesfasen skal ende med en beslutning om, hvorvidt man ønsker at bruge yderligere ressourcer i den næste fase til at tilvejebringe et endeligt beslutningsgrundlag for opstart af S&OP. Endelig kan det være en øvelse for beslutningstagerne at drøfte erkendelse og behov ud fra de forskellige typer af ledelsesparadigmer, der er gældende i virksomheden.

### 3.2.2 Analyse og diagnose

Den anden projektfase handler om at skabe et fælles overblik over, hvorledes salgs- og supply chain planer gennemføres i dag. Nogle af virksomhederne havde forsøgt sig med en light udgave af S&OP (f.eks. Nissens Automotive og Bramming Plast-Industri), men havde ikke implementeret formelle S&OP processer. De øvrige virksomheder havde ikke tidligere arbejdet med S&OP, så opgaverne gik her ud på at skabe et overblik over procesflowet fra salgsordre, igangsættelse af indkøbs- og produktionsordre, produktion af varer og derefter levering til kunderne. I denne fase blev værktøjet brown paper anvendt (se også Arlbjørn, 2011), hvor alle relevante personer i dette ordre-, planlægnings-, produktudviklings-, indkøbs- og produktionsflow deltager. Processen skal identificere udfordringer i det nuværende setup og skabe et grundlag for en bred organisatorisk forståelse for nødvendigheden af at igangsætte et S&OP projekt.

En yderligere vigtig del af fasen er at identificere en performance base-line. Hvad er det for konkrete målsætninger, projektet skal indfri? Her kan man anlægge både et *out-side in* og et *in-side out* perspektiv. Det første handler om at bruge energi på, hvad kunder og markeder ytrer sig om vedrørende den nuværende performance. Denne viden kan specielt motivere salg for at bidrage aktivt ind i processen. Det andet perspektiv handler om, hvordan virksomheden selv erkender, at der er behov for performancebedringer eller at indfri endnu ikke udnyttede potentialer.

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 samarbejdsclima på tværs af siloerne også tæller. Endelig er det vigtigt i denne første fase at træffe beslutning om

” *Processen skal identificere udfordringer i det nuværende setup og skabe et grundlag for en bred organisatorisk forståelse for nødvendigheden af at igangsætte et S&OP projekt.*

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.
- KBI'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 datagrundlag til KPI'erne, der var tillid til i organisationen.

Her kan man med fordel søge inspiration i værktøjerne 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 personprofilanalyser. Denne fase bør munde ud i en businesscase med et beslutningsgrundlag udarbejdet bl.a. fra de til faser 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.*

” *Det er 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 ressourcer – nemlig medarbejderne!*



### 3.2.3 Definerings 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.

I fasen skal der arbejdes med, hvordan projektet skal organiseres. Hvem er ansvarlig for in- og output i hvert af de fem trin? Hvilke personer deltager i delprocesserne? Hvilke data skal bruges, og hvordan skal det overleveres til næste trin? I denne fase er det vigtigt at få tydeliggjort de konkrete arbejdsopgaver, og hvilket ressourcetræk det medfører. Undersøgelser i det Det Danske Supply Chain Panel viser, at en af de store udfordringer med at arbejde med supply chain problemstillinger begrænses af en nedprioritering af udviklingsopgaver på bekostning af drift i en travl hverdag (Stentoft, 2017a). Det er derfor vigtigt at synliggøre arbejdsomfanget således, at ledelsen kan frigøre og/eller tilkøbe ressourcer til at løfte opgaven.

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 deltagerne en dybere forståelse af, hvem de selv er, og hvordan teamet som helhed er. Alle projektdeltagere har således



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 koster 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!

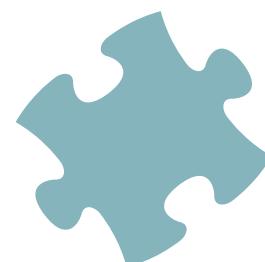
Med afsæt i personlighedsanalyserne er der med assistance fra Mercuri Urval gennemført workshops, med fokus på adfærd i den nye S&OP proces. Hvilke personlighedstyper består teamet af? Hvilke ubalancer giver det jf. TeamDiamanten®? Hvordan skal der kompenseres for manglende roller i teamet? Hvilke KBI'er skal der fokuseres på? Hvad skal man begynde at gøre og ikke mindst, hvad skal man stoppe med at gøre? Hvordan kan man spille hinanden gode i S&OP teamet? Endelig har der været kørt øvelser om forskellige lytteniveauer, som for mange har været en øjenåbner.

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 deltageres 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 spørgsmålstejn ved langtidsholdbarheden af MBTI. Hvis dette ikke ledelsesmæssigt vedligeholdes, og der ikke løbende bliver gennemført test af deltagere i processen i takt med, at der sker udskiftning af deltagere, 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!*”





**I flere af virksomhederne er lav mødeeffektivitet blevet problematiseret.**

#### 3.2.4 Pilot

Den fjerde fase handler om pilotimplementering af S&OP processen. Man rammer næppe det rigtige detaljeringniveau i første forsøg. Det handler om learning by doing. Litteraturen foreslår en pilotimplementering på tre måneder (Wallace & Stahl, 2008, p. 72), som efterfølgende kan skaleres til andre forretningsområder, hvis man har besluttet at starte op i mindre skala. I denne fase vil man skulle justere ind på de ting, der er arbejdet med i den forrige fase, fordi virkeligheden nu melder sig. Man kan f.eks. mangle data. Noget er for specifikt, og noget er for generelt. Man skal måske også justere på KBI'erne og tilegne sig nye måder at gennemføre møder på. I flere af virksomhederne er lav mødeeffektivitet blevet problematiseret. Derfor er strukturerede mødeagendaer et vigtigt værktøj, ligesom man kan arbejde med at besætte forskellige roller i møderne til mødeledelse, tidsstyrer og referent.

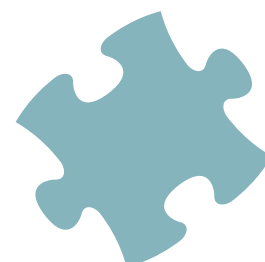
En direktør fra én af de deltagende virksomheder udtalte, at han for første gang efter denne proces havde deltaget i et møde i virksomheden, som sluttede syv min. før den planlagte tid, og hvor fokus havde været på de konkrete punkter i mødeagendaen. Når projektet overgår til pilotfasen, kan det også 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". Endelig foreslås det også, at man gennemfører forandringsundersøgelser gennem pilotfasen bestående af korte spørgeskemaer. Dette kan give værdifuld indsigt i, om der er områder, der skal have særligt fokus for at blive kørt ordentligt ind.

#### 3.2.5 Drift

Når projektet overgår til drift, er det vigtigt, at man omtaler S&OP som en proces og ikke fortsat som et projekt. Det er nu blevet en del af den daglige måde at arbejde på. Det er også vigtigt at huske på, at S&OP processen løbende optimeres. Forretningsverdenen er dynamisk, hvorfor processen også løbende bør justeres, så den tager højde for ændringer i kunde- og produkt-sammensætning. Man bør således tænke i *continuous improvement*. Yderligere bør man i et stykke tid inde i driftsfasen, f.eks. efter et halvt år, foretage en effektmåling af såvel KPI'erne som KBI'erne.

### 3.3 KVANTITATIVE UNDERSØGELSER

I efteråret 2018 er der gennemført to spørgeskemaundersøgelser 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**



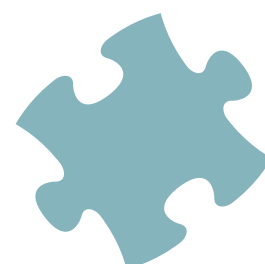
delundersøgelse. Hvad angår undersøgelsen, der har fokus på, hvorfor man i dag ikke arbejder med S&OP, har 240 virksomheder indvilliget i at deltage. Heraf er der modtaget 166 besvarelser, 146 fra SMV'er (op til 250 ansatte) og 20 fra store virksomheder (>250 ansatte). Respondenterne er bl.a. blevet bedt om at vurdere en række udsagn om, hvorfor der ikke er implementeret S&OP i de virksomheder, de er ansat i. Hvert udsagn skulle vurderes på en fem punkts Likertskala gående fra 1 (meget uenig) til 5 (meget enig). Som det fremgår af figur 3.2, er den årsagsforklaring, der har opnået størst grad af enighed om, hvorfor S&OP ikke er implementeret, at man tidligere én eller flere gange har forsøgt sig men uden held. Der opnås her en gennemsnitsværdi på 4,24 med en standardafvigelse på 0,74. Der er ikke den store forskel mellem SMV'erne og de store virksomheder.

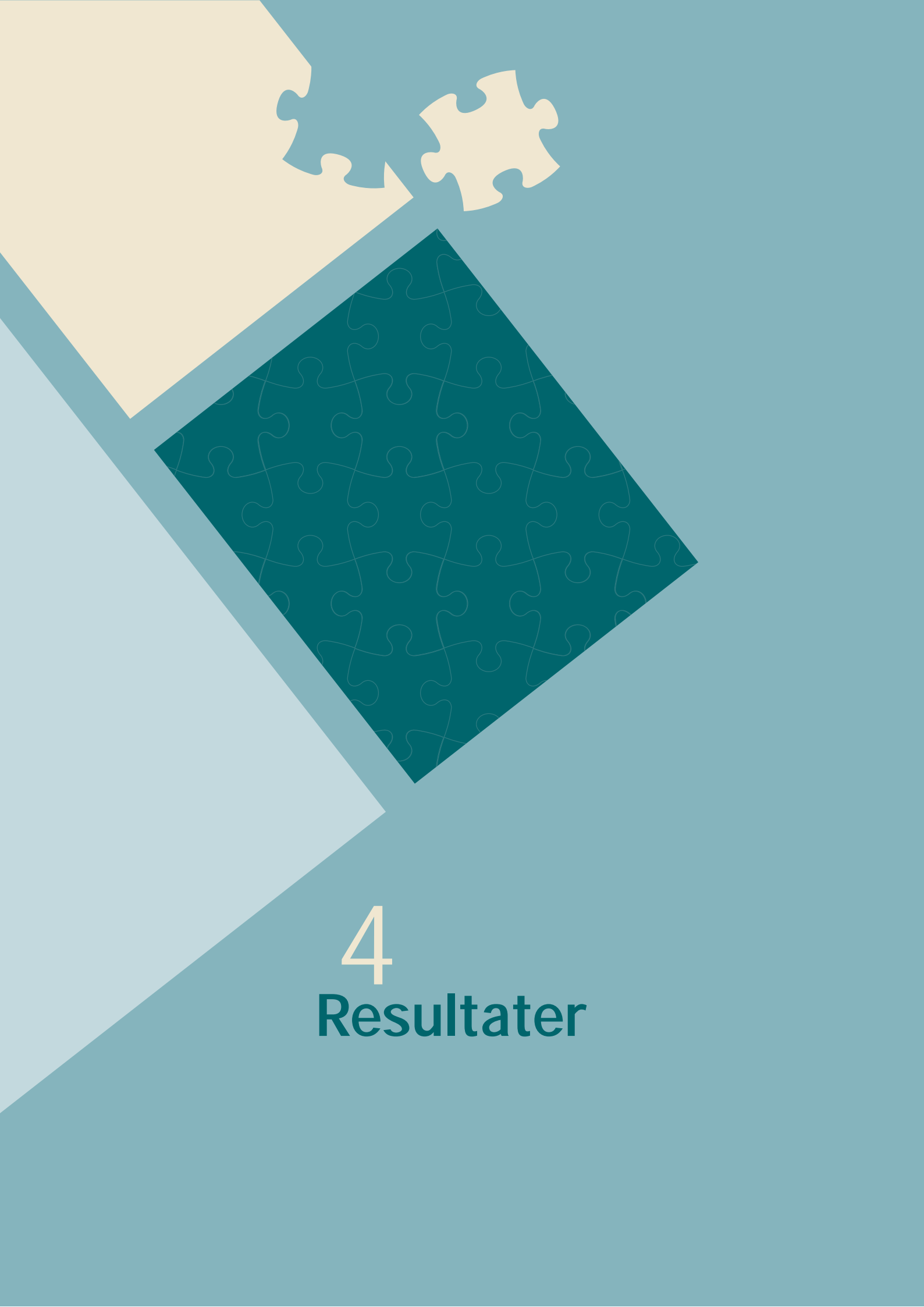
Det er overraskende, at så mange respondenter tilkendegiver, at der rent faktisk har været gennemført tiltag med at implementere S&OP, men at det ikke er lykkedes at få det implementeret. Det peger på relevansen af nærværende projekt og denne afrapportering. Men også at der er store udfordringer forbundet med implementering af S&OP. Den næsthøjeste scorende årsagsforklaring er, at der generelt er for lidt viden om S&OP med en samlet gennemsnitscore på 3,87 (med en standardafvigelse på 0,65). Respondenterne svarer også, at de mangler menneskelige ressourcer med et gennemsnit på 3,83 (standardafvigelse på 0,63).

Her er det overraskende, at især de store virksomheder scorer højt med en gennemsnitsværdi på 4,10. Store virksomheder har generelt flere ressourcer end SMV'erne, både hvad angår finansielle muligheder og specialiserede medarbejdere. Andre væsentlige årsagsforklaringer, til at S&OP ikke er implementeret, er manglende kendskab til S&OP i topledelsen, manglende modenhed til S&OP og en manglende erkendelse af, at der er behov for S&OP. Det er interessant at se, at det igen specielt er de store virksomheder, der opnår højere gennemsnitsværdier her. På spørgsmålet om hvorvidt respondenterne mener, om S&OP er relevant for deres virksomhed, opnås der et gennemsnit på 3,10. Med andre ord, det har nogen relevans, men der er samtidig også en større standardafvigelse på 1,04. De store virksomheder opfatter det mere relevant med en gennemsnitscore på 3,55 mod 3,04 for SMV'erne.

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

I forbindelse med projektet er der udviklet en fem faset fremgangsmåde og implementeringsproces for et S&OP projekt. Fremgangsmåden fremgår af figur 4.1 og består af faserne: 1) erkendelse, 2) analyse & diagnose, 3) definering af S&OP proces, 4) pilot og 5) drift. Til de fem hovedfaser er der udviklet 25 værktøjer, som er tilgængelige på [www.salesandoperationsplanning.dk](http://www.salesandoperationsplanning.dk).

Værktøjerne er udviklet på baggrund af teoretiske anvisninger samt de erfaringer, der er gjort i projektet. Der kunne således have været valgt andre værktøjer, 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 værktøjerne 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 værktøjer skal derfor også ses som inspiration til både at vurdere eksempelvis nuværende stade samt til refleksion. Hvert værktøj indeholder, ud over selve værktøjet, en introduktion, som søger at svare på hvorfor, hvem, hvornår og, hvis nødvendigt, hvordan værktøjet skal bruges.

Figur 4.1: Fem faser og 25 værktøjer



” *Flere steder er det således observeret, at deltagere i processen nu skal til at tage mere ansvar og udøve ledelse på en ny måde.*

#### 4.1.1 Erkendelse

Til erkendelsesfasen er der udviklet fire værktøjer, som fokuserer på at skabe en øget afklaring 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 adresseres. På den menneskelige side er der værktøjer til at italesætte og reflektere over, hvilke ledelsesparadigmer der er fremherskende i virksomheden samt et værktøj til kompetenceafdækning. I forlængelse af projektets tese om, at S&OP handler 10% om teknik og 90% om mennesker, er der til sidst et værktøj





tøj, som giver en introduktion til personlighedsanalyser. Det vil være uden for projektets ramme at give mere end en introduktion til dette, eftersom værktøjet hurtigt vil blive for omfattende. Fasen kan føre til, at man vælger at igangsætte næste fase med at definere en ny S&OP proces. Det kan også føre til, at det er nødvendigt med mere forarbejde og forberedelse, inden man starter op. Derudover kan det naturligvis også være, at man fravælger at igangsætte S&OP f.eks. på grund af dårlig timing eller mangel på ressourcer.

#### **4.1.3 Definerer af S&OP proces**


Denne fase handler om at få defineret, hvordan den fremtidige (TO-BE) S&OP proces skal være i virksomheden. Da virksomheder er forskellige, vil S&OP processen også være forskellig, om end der er visse fællestræk. Til at understøtte dette er der udviklet otte værktøjer til inspiration. Værktøjerne har fokus på henholdsvis den mere teknikorienterede del såsom KPI identifikation og proces, men også på den menneskelige side af S&OP processen, såsom roller og ansvar, teamsammensætning med udgangspunkt i MBTI og KBI'er. Det er specielt i denne fase, at projektets samlede nyhedsværdi træder frem gennem et stærkt fokus på menneskesiden i den nye S&OP proces, der er under udvikling. Her spiller workshops med fokus på adfærd en helt central rolle.

#### **4.1.4 Pilot**

Denne fase handler om pilotimplementering af S&OP processen. Der er til fasen udviklet fire værktøjer. I piloten vil man evt. skulle justere på enkelte områder, inden man implementerer videre ud i organisationen. Derfor er der også værktøjer, som kan inspirere til, hvordan man kan måle forandring og følge med i, om det forløber som ønsket. Derudover er der i værktøjerne inspiration til en kommunikationsplan, en mødeagenda samt evaluering af KBI'erne.

#### **4.1.5 Drift**

Den sidste fase er driftsfasen. Her er der kun ét værktøj. Værktøjet er tænkt som en reminder om at følge op og monitorere processen samt at sikre korrigerende handlinger, såfremt performance ikke er på det forventede/ønskede niveau. Et forslag er f.eks., at man efter et halvt år foretager en effektmåling af såvel KPI'erne som KBI'erne. Derefter bør det være med fast frekvens afhængig af virksomheden og den konkrete fremdrift. Ud over processen og værktøjerne, som er udviklet gennem projektet, har processen med at studere case-virksomhederne også gjort det klart, hvor vigtigt det er, at der løbende arbejdes med ledelsesimplementering. De forskellige faser med deres aktiviteter graver nye indsigter frem, som der skal handles på. Flere steder er det

 *I nogle virksomheder er der oplevet stærk opbakning fra top-ledelsen til at sætte fokus på adfærd, hvor der er investeret såvel økonomi, tid og ledelsesressourcer i arbejdet.*

således observeret, at deltagere i processen nu skal til at tage mere ansvar og udøve ledelse på en ny måde. Tidligere har man været vant til, og det har været helt normalt, 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 mellemlidelsen. 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 refleksioner om S&OP processerne kan sammenfattes til:

- Topledelsens commitment er altafgørende.
- 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 vigtigt.
- Det er vigtigt med grundig træning og uddannelse i S&OP samt kommunikation om S&OP til interne og eksterne interessenter.
- 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 nøgleressourcer 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 ledelsesimplementering. Selvom alle deltagerne anerkender, at den menneskelige side er vigtig

for succesfuld implementering af S&OP, har forskellige tilgange til arbejdet med adfærd og adfærdændringer fundet sted i virksomhederne. Det er også naturligt, idet organisationer er unikke enheder med deres forskellige udfordringer og ressourcer til at løse det. I nogle virksomheder er der oplevet stærk opbakning fra topledelsen til at sætte fokus på adfærd, hvor der er investeret såvel økonomi, tid og ledelsesressourcer i arbejdet. Den virksomhed, der har formået at flytte sig længst, er Mac Baren Tobacco Company. Direktionen har købt ind på præmissen, at fokus på adfærd er en vigtig kilde til at indfri medarbejdernes endnu ikke indfrie potentialer, som herefter yderligere kan forbedre virksomhedens KPI'er. Andre virksomheder erkender vigtigheden af adfærd, men skal bruge mere tid på at få det til vinde fodfæste, f.eks. gennem mere ekstern assistance på området. Endelig er der virksomheder, der kan se vigtigheden af adfærd, men hvor den øverste ledelse har sværere ved at købe ind på disse elementer. Dette forplanter sig hurtigt negativt ud i organisationen, hvilket ikke skaber de bedste betingelser for succes.

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 refleksioner om adfærd kan sammenfattes til:

- Medarbejder i forskellige funktioner har meget forskellige opfattelser af virkeligheden og dermed af, hvad der er 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 ledelsesstunt.
- 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 deltagerfeltet, og at deltagerfeltet er relativt ensartet målt med en MBTI-målestok. ESTJ er udpræget resultat-mennesker og vægter 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 refleksioner 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).

Blandt de otte fulgte virksomheder i projektet er følgende SMV: Mac Baren Tobacco Company, Bryggeriet Vestfyen, SPORT 24 BUSINESS, SGM Light og Qubiq. På baggrund af studier i disse virksomheder kan det konkluderes, at S&OP også er relevant for SMV'er. Dog er SMV'er ofte præget af, at der er flere samtidige opgaver, som projektdeltagerne skal håndtere i en travl hverdag. Implementeringen og processen skal derfor tilpasses dette.

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 refleksioner om SMV-perspektivet kan sammenfattes til:

- SMV'er er driftsdominerede, der sætter forretningsorienterede 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 gennemsigtige, ligesom det heller ikke er indtrykket, at man er tynget 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 opbakning 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 tiden skal spørge opad.



” På baggrund af studier i disse virksomheder kan det konkluderes, at S&OP også er relevant for SMV'er.

**Table 4.1: Observations and reflections from 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 KBler er, at de bliver meget konkrete og målbare inkl. opfølgning.
- Aktiv lytning er en øjenåbner, der viser sig at have en katalysatoreffekt på adfærden.
- Generelt massiv positiv feedback fra de afholdte workshops.
- Udvikling af samarbejde og kommunikation: *"Simple, but not easy."*

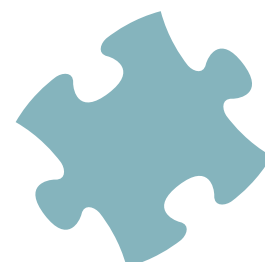
Kilde: Mercuri Urval.



## 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 spurgt 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



” *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.*

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](http://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-

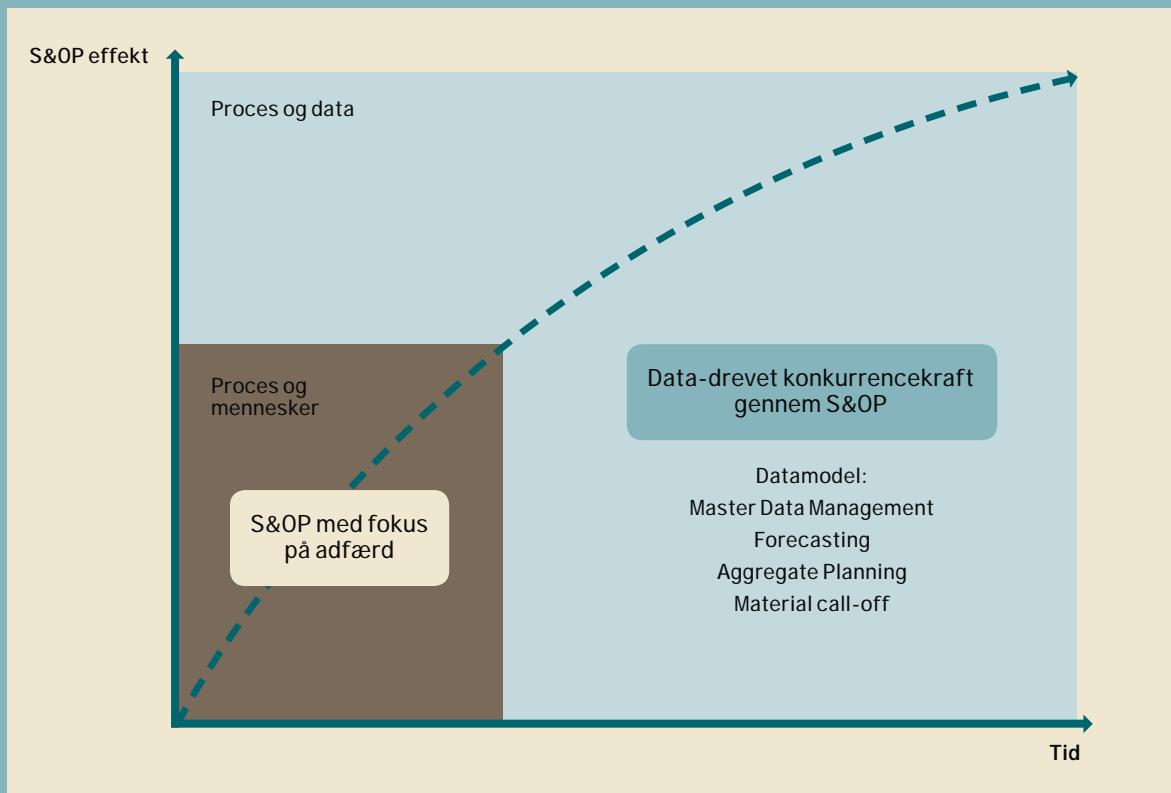


cesmodel, der indeholder i alt 25 værktøjer, hvor man kan søge inspiration, efterhånden som man bevæger sig gennem faserne. Den overordnede konklusion på projektet er, at selvom der næppe kan være tvivl om, at det er en udfordring at implementere S&OP i virksomhederne, så er fordelene, som der kan opnås, 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



 *Det er utroligt, hvor langt man kan komme, når man begynder at tale sammen.*

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.

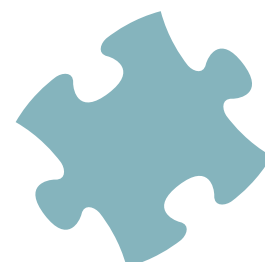
Resultaterne fra denne undersøgelse synes at styrke relevansen for nærværende rapport, idet virksomhederne angiver manglende succes med tidligere implementeringer, manglende viden om S&OP, og at de har for få ressourcer til at udvikle og implementere S&OP som væsentlige årsager til, at de i dag ikke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

Et særligt fokus har været på adfærd i S&OP processer. Hovedbudskabet er søgt illustreret i figur 5.1., der peger på, at man først bør fokusere på de helt basale elementer. Som en af sælgerne fra en af best practice virksomhederne udtrykte det: ”Det er utroligt, hvor langt man kan komme, når man begynder at tale sammen” (Stentoft, 2017b). Når man har arbejdet med de grundlæggende ting, hvor fundamentet er på plads, og en proces er etableret, kan man begynde de næste udviklingstrin mod højere modenhedsniveauer.

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

- Ambrose, S.C. & Rutherford, B.N. (2016), "Sales and operations planning (S&OP): A group effectiveness approach", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 20 No. 2, pp. 36-60.
- Arlbjørn, J.S. (2011), "Process optimization with simple means: The power of visualization", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No 3, pp. 151-159.
- Arlbjørn, J.S. (2006), "Supply chain development at Gumlink A/S", I: Arlbjørn, J.S., Halldórsson, Á, Jahre, M., Spens, K. & Stefansson, G. (2006), *Nordic Case Reader in Logistics and Supply Chain Management*, University Press of Southern Denmark, Odense.
- Arlbjørn, J.S., de Haas, H., Caspersen, R., Johansen, J. & Nørmølle, J. (2006), "Improved change readiness through supply chain competency development", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38 No 3, pp. 128-136.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991), "The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis", *Personnel Psychology*, Vol. 44 No. 1, pp. 1-26.
- Bendoly, E., Croson, R., Goncalves, P. & Schultz, K. (2010), "Bodies of knowledge for research in behavioral operations", *Production and Operations Management*, Vol. 19 No. 4, pp. 434-452.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K. & Mills, J. (2002), "The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 1288-1310.
- Bower, P. (2005), "Twelve most common threats to sales and operations planning process", *The Journal of Business Forecasting*, Vol. 24 No. 3, pp. 4-14.
- Boyer, J.E. (2009), "10 proven steps to successful S&OP", *The Journal of Business Forecasting*, Vol. 28 No. 1, pp. 4-10.
- Breil-Hansen, P. (2019), "S&OP kræver mere fokus på relationer og adfærd", *SCM+Logistik*, No. 2, pp. 8-9.
- Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2017), *Hvilken type er du? Jung Baseret Type Analyse®*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus.
- Brøgger, B. & Bohnsen, L. (2015), *TeamDiamanten®: Teambuilding med Jungs typologi*, Brøgger Erhvervspsykologer, Århus.
- Costa, P.T., Jr. & McCrae, R.R. (1992), "Four ways five factors are basic", *Personality and Individual Differences*, Vol. 13 No. 6, pp. 653-665.
- Danese, P., Molinaro, M. & Romano, P. (2018), "Managing evolutionary paths in sales and operations planning: Key dimensions and sequences of implementation", *International Journal of Production Research*, Vol. 56 No. 5, pp. 2036-2053.
- Funder, D.C. (2013), *The Personality Puzzle*, W.W. Norton & Company, New York.
- Furnham, A., Moutafi, J. & Crump, J. (2003), "The relationship between the revised neo-personality inventory and the Myers-Briggs type indicator", *Social Behavior and Personality*, Vol. 31 No. 6, pp. 577-584.



- Furnham, A., Dissou, G., Sloan, P. & Chamorro-Premuzic, T. (2007), "Personality and intelligence in business people: A study of two personality and two intelligence measures", *Journal of Business Psychology*, Vol. 22, No. 1, pp. 99-109.
- Githens, S. (2009), "Sales and operations planning: The critical ingredient in supply chain operations", i: Gattorna, J. (2009), *Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains Across All Geographies*, Gower, Surrey, pp. 159-176.
- Goodfellow, R. (2012), "Sales & operations planning, 1986-201: The story so far", *Operations Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 18-26.
- Grimson, J.A. & Pyke, D.F. (2007), "Sales and operations planning: An exploratory study and framework", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 322-346.
- Hammer, M. (2007), "The process audit", *Harvard Business Review*, Vol. 85 No. 4, pp. 111-123.
- Haslam, N., Smillie, L. & Song, J. (2017), *An Introduction to Personality, Individual Differences and Intelligence*, Sage, London.
- Haug, A., Pedersen, S.G. & Arlbjørn, J.S. (2011), "IT readiness in small and medium-sized enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 No. 4, pp. 490-508.
- Hulthén, H., Näslund, D. & Norrman, A. (2016), "Framework for measuring performance of the sales and operations planning process", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 No. 9, pp. 809-835.
- Iyengar, C. & Gupta, S. (2013), "Building blocks for successful S&OP", *Supply Chain Management Review*, Vol. 17 No. 6, pp. 10-17.
- Ivert, L.K., Dukovska-Popovska, I., Fredriksson, A., Dreyer, H.C. & Kaipia, R. (2015), "Contingency between S&OP design and planning environment", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 45 No. 8, pp. 747-773.
- Ivert, L.K. & Jonsson, P. (2010), "The potential benefits of advanced planning and scheduling systems in sales and operations planning", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 110 No. 5, pp. 659-681.
- Jonsson, P. & Holmström, J. (2016), "Future of supply chain planning: Closing the gaps between practice and promise", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 46 No. 1, pp. 62-81.
- Jung, C.G. (1971), *Psychological Types*, Routledge, London.
- Kristensen, J. & Jonsson, P. (2018), "Context-based sales and operations planning (S&OP) research: A literature review and future agenda", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48 No. 1, pp. 19-46.
- Lapide, L. (2014), "Sales & operations planning process pillars", *Supply Chain Management Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 4-5.
- Lapide, L. (2005), "Sales and operations planning part III: A diagnostic model", *The Journal of Business Forecasting*, Vol. 24 No. 1, pp. 13-16.

- Ling, R.C. & Goddard, W.E. (1988), *Orchestrating Success: Improve Control of the Business with Sales and Operations Planning*, John Wiley & Sons, New York.
- Lloyd, J.B. (2012), "The Myers-Briggs Type Indicator® and mainstream psychology: Analysis and evaluation of an unresolved hostility", *Journal of Beliefs & Values*, Vol. 33 No. 1, pp. 23-34.
- Muzumdar, M. & Fontanella, J. (2006), "The secrets to S&OP success", *Supply Chain Management Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 34-41.
- Myers, I.B. (1980), *Gifts Differing: Understanding Personality Type*, Mountain View, CA.
- Myers, I.B. (1962), *The Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Myers, I.B., McCaulley, M.H., Quenk, N.L. & Hammer, A.L. (Eds.) (1998), *MBTI Manual: A guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Myers, I.B. & McCaulley, M.H. (1985), *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, Consulting Psychologists Press, CA.
- Neely, A. Richards, H., Mills, J., Platts, K. & Bourne, M. (1997), "Designing performance measures: A structured approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 11, 1997, pp. 1131-1152.
- Nooteboom, B. (1994), "Innovation and diffusion in small firms: Theory and evidence", *Small Business Economics*, Vol. 6 No. 5, pp. 327-347.
- Noroozi, S. & Wikner, J. (2017), "Sales and operations planning in the process industry: A literature review", *International Journal of Production Economics*, Vol. 188 No. 1, pp. 139-155.
- Oliva, R. & Watson, N. (2011), "Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning", *Journal of Operations Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 434-448.
- Oosterhuis, M., van der Vaart, T. & Molleman, E. (2012), "The value of upstream recognition of goals in supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 6, pp. 582-595.
- Pedroso, C.B., da Silva, A.L. & Tate, W.L. (2016), "Sales and operations planning (S&OP): Insights from a multi-case study of Brazilian organizations", *International Journal of Production Economics*, Vol. 182, pp. 213-229.
- Prokopets, L. (2012), "S&OP: What you can learn from the top performers", *Supply Chain Management Review*, Vol. 16 No. 5, pp. 28-35.
- Ringstad, H.E. & Ødegård, T. (2002), *Typeforståelse – Jungs typeforståelse – en praktisk indføring, Optimas Organisasjonspsykologene*, Bergen.
- Qi, J. & Ellinger, A.E. (2017), "A conceptual framework of organizational orientation antecedents of sales and operations planning", i: Stieler, M. (Ed.), *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends: Proceedings of the Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference*, Springer, Switzerland, pp. 1319-1329.

- Schorsch, T., Wallenburg, C.M. & Wieland, A. (2017), "The human factor in SCM: Introducing a meta-theory of behavioral supply chain management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 47 No. 4, pp. 238-262.
- Shapiro, B.P. (1977), "Can marketing and manufacturing coexist?", *Harvard Business Review*, Vol. 55 No. 5, pp. 104-114.
- Slone, R.E., Dittmann, J.P. & Mentzer, J.T. (2010), *The New Supply Chain Agenda: The Five Steps that Drive Real Value*, Harvard Business Press, Boston.
- Stahl, R.A. & Shedlawski, J.F. (2012), "Executive S&OP: Overcoming the "catch-22" of implementation", *Foresight: The International Journal of Applied Forecasting*, Vol. 25, pp. 38-41.
- Stahl, R.A. & Wallace, T.F. (2012), "S&OP principles: The foundation for success", *Foresight*, 27, pp. 29-34.
- Stentoft, J., Freytag, P.V. & Eckhardt, S. (2019), "Unleashing the full potential of sales & operations planning by recognizing key behavioral indicators", *Supply Chain Management Review* (forthcoming).
- Stentoft, J. & Mikkelsen, O.S. (2019), "Supply chain performance measures mangler retning", *DILF Orientering*, Vol. 56 No. 1, pp. 22-26.
- Stentoft, J., Freytag, P.V. & Mikkelsen, O.S. (2018a), "Implementing sales and operations planning emphasizing key behavioral indicators", i: Stentoft, J. (2018) (red.), *Proceedings of the 30th Annual NOFOMA Conference: Relevant Logistics and Supply Chain Management Research*, Department of Entrepreneurship and Relationship Management, University of Southern Denmark, pp. 305-320.
- Stentoft, J., Freytag, P.V. & Eckhardt, S. (2018b), "Sales & operations planning: It's all about people!", *DILF Orientering*, Vol. 55 No. 3, pp. 42-49.
- Stentoft, J. (red.) (2017a), *Practitioners Perspective on Contemporary Supply Chain Management*, University Press of Southern Denmark, Odense.
- Stentoft, J. (2017b), "Det er utroligt hvor langt man kan komme ved blot at begynde at tale sammen", *DILF Orientering*, Vol. 54 No. 3, pp. 24-25.
- Stentoft, J., Scholte, E. & Breil-Hansen, P. (2016), *Den stærke værdikæde - sådan skaber du konkurrencekraft*, Libris Media, Valby.
- Swaim, J.A., Maloni, M., Bower, P. & Mello, J. (2016), "Antecedents to effective sales and operations planning", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 6, pp. 1279-1294.
- Sweeney, E. (2013), "The people dimension in logistics and supply chain management - its role and importance", i: Passaro, R. & Thomas, A. (Eds), *Supply Chain Management: Perspectives, Issues and Cases*, McGraw-Hill, Milan, pp. 73-82.
- Thomé, A.M.T., Scavarda, L.F., Fernandez, N.S. & Scavarda, A.J. (2012a), "Sales and operations planning: A research synthesis", *International Journal of Production Economics*, Vol. 138, No. 1, pp. 1-13.
- Thomé, A.M.T., Scavarda, L.F., Fernandez, N.S. & Scavarda, A.J. (2012b), "Sales and operations planning and the firm performance", *International*



*Journal of Productivity and Performance Management*,  
Vol. 61 No. 4, pp. 359–381.

Thomé, A.M.T., Sousa, R.S. & Scavarda do Carmo, L.F.R.R. (2014),  
“The impact of sales and operations planning practices on manufacturing  
operational performance”, *International Journal of Production Research*,  
Vol. 52 No. 7, pp. 2108–2121.

Tinker, E.J (2017), *S&OP Implementation Success: The Executive Guide*,  
Nexview Consulting, Houston.

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

Tuckman, B.W. (1965), “Developmental sequence in small groups”,  
*Psychological Bulletin*, Vol. 63 No. 6, pp. 384-399.

Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977), “Stages of small-group  
development revisited”, *Group & Organization Studies*,  
Vol. 2 No. 4, pp. 419-427.

Tuomikangas, N. & Kaipia, R. (2014), “A coordination framework for  
sales and operations planning (S&OP): Synthesis from the literature”,  
*International Journal of Production Economics*, Vol. 154, pp. 243-262.

Van Hove, N. (2012), “Successful global S&OP: Leadership, change  
management, behavior, & cross-cultural differences”, *The Journal  
of Business Forecasting*, Vol. 31 No. 3, pp. 4-20.

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

Wallace, T.F. & Stahl, R.A. (2008), *Sales and Operation Planning:  
The How-to Handbook*. T. F. Wallace and Company, Ohio.

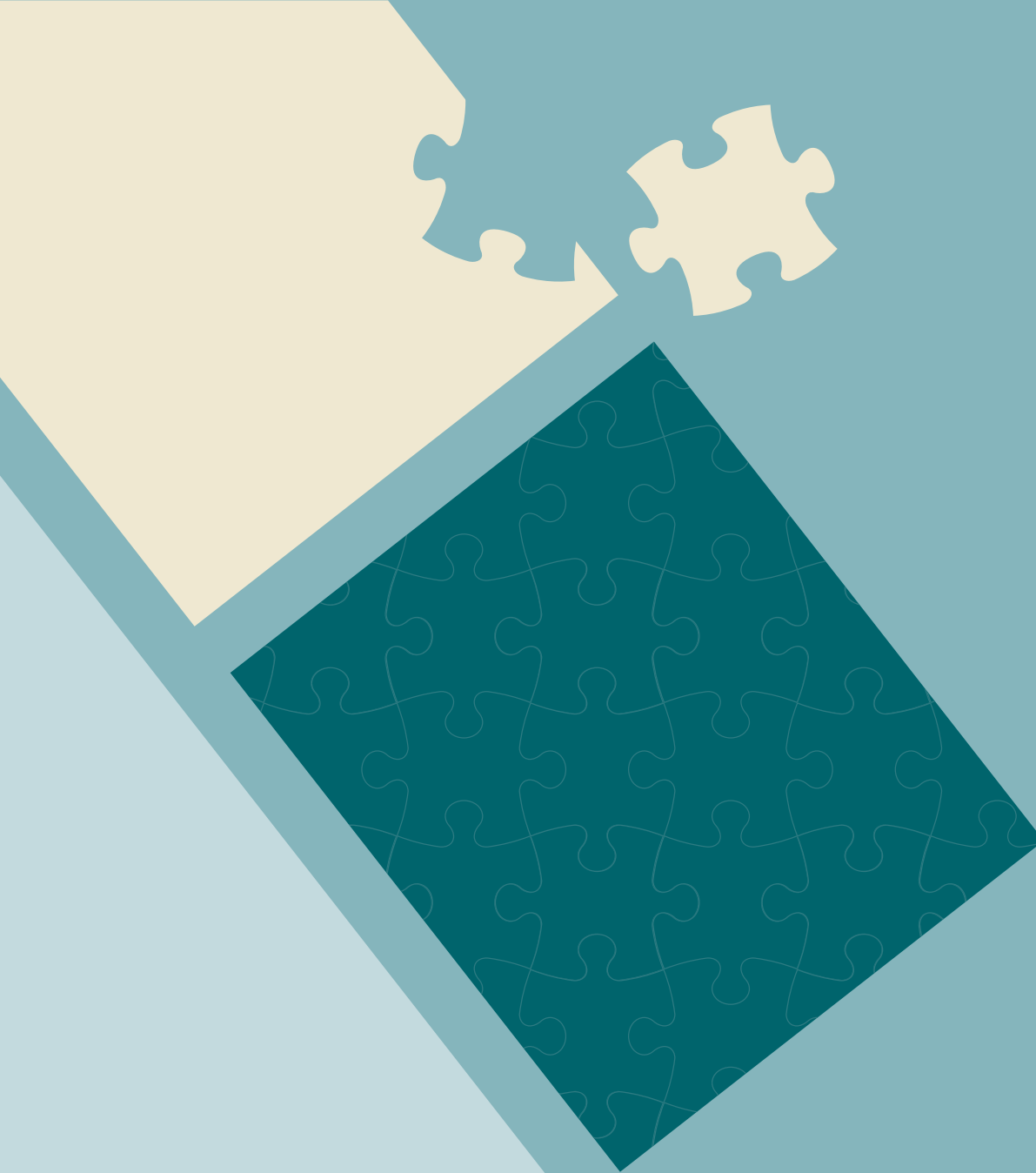
Wieland, A., Handfield, R.B. & Durach, C.F. (2016),  
“Mapping the landscape of future research themes in supply chain  
management”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 37 No. 3, pp. 205-212.

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

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

Wong, C., Skipworth, H., Godsell, J. & Achimugu, N. (2012), “Towards a  
theory of supply chain alignment enablers: A systematic literature re-  
view”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 No. 4,  
pp. 419-437.

Zach, O., Munkvold, B.E. & Olsen, D.H. (2014), “ERP system implemen-  
tation in SMEs: Exploring the influences of the SME context”, *Enterprise  
Information Systems*, Vol. 8 No. 2, pp. 309-335.



Appendiks 1:

# CASES

De otte cases er taget ud af denne udgave af rapporten, men de kan hentes enkeltvis 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. Afdækningen af os som typer har forbedret samarbejde og kommunikation og vi ser færre konflikter, som håndteres nemmere end hidtil. 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 arbejdsflow og vigtigheden af koordination og helhedsforståelse for at sikre en konkurrencedygtig platform."**

Kiri Vølund, Brand & Campaign Manager, A/S Bryggeriet Vestfyen.

**"Det tværororganisatoriske 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 uhensigtsmæssige 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 møderne. Alt i alt har projektet givet en større indsigt i processens og deltagernes 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 ført 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 persontyper, sker i forståelse og respekt."**

Jørgen Dybro, Teknisk direktør, Qubiqa A/S.

