



Gennemsigtighed mellem forsyning og salg - internt og på tværs af forsyningskæden

**Udarbejdet af:
Esben Schnurre**

**Vejleder:
Martin Schultz**

Indholdsfortegnelse

1	Management summary	4
1.1	Indledning	5
1.2	Problemformulering	6
1.3	Problemstilling	6
1.4	Problemformulering	7
1.5	Begrundelse for problemformulering	7
1.6	Projektdesign og læsevejledning	8
1.7	Undersøgellesdesign	10
1.8	Forkortelser og begreber	10
1.9	Afgrænsning	11
2	Metode:	12
2.1	Opgavetype:	12
2.2	Analyseniveau & analyseenhed	12
2.3	Undersøgelsesformål	12
2.4	Teorianvendelse	12
2.4.1	<i>GSCF vs. SCOR</i>	13
2.4.2	<i>Balanced Scorecard</i>	15
2.4.3	<i>Activity Based Costing</i>	17
2.4.4	<i>Activity Based Management</i>	19
2.4.5	<i>Conner & Pattersons implementeringsstrategi</i>	19
2.4.6	<i>Ikke-valgte teorier:</i>	21
3	Empiri	22
3.1.1	<i>Indsamling af data</i>	22
3.1.2	<i>Interviewdesign</i>	22
3.1.3	<i>Interviewpersoner og operationalisering af teori</i>	23
3.2	Validitet	24
4	Analysemodellen	25
4.1	Strategi og Vision	26
4.1.1	<i>Strategiudvikling</i>	27
4.2	Intra-organisatorisk samarbejde	29
4.2.1	<i>Global Supply Chain Forum framework (GSCF-modellen)</i>	30
4.3	Inter-organisatorisk samarbejde	31
4.3.1	<i>Balanced Scorecard i Supply Chain perspektiv</i>	31
4.3.2	<i>Activity Based Costing i Supply Chain:</i>	34
4.4	Implementering af forandringsprojektet	36
4.4.1	<i>Kotter's 8 trins implementeringsmodel</i>	37
4.4.2	<i>Skabelse af brændende platform</i>	38
4.4.3	<i>Kommunikation</i>	39
4.4.4	<i>Holdningsbearbejdning</i>	40
4.4.5	<i>Forankring, måling og opfølgning</i>	40
4.5	Delkonklusion	43
5	Casen	44
5.1	Virksomhedsbeskrivelse	44
5.2	Analyse	47
5.2.1	<i>Strategi og vision</i>	47
5.3	Det intra-organisatoriske samarbejde i SCA	48
5.3.1	<i>GSCF med fokus på Customer Relationship Management</i>	48
5.3.2	<i>GSCF med fokus på Demand Management (DM)</i>	51
5.4	Delkonklusion på Intra-Organisatorisk samarbejde	53

5.5	Det inter-organisatoriske samarbejde.....	54
5.6	Implementering af analysemodel	56
5.6.1	<i>Skab en brændende platform for analysemodellen.....</i>	57
5.6.2	<i>Kommunikation.....</i>	58
5.6.3	<i>Holdningsbearbejdning</i>	58
5.6.4	<i>Forankring, måling og opfølgning</i>	59
5.7	Delkonklusion	59
6	Konklusion	61
7	Perspektivering.....	62

1 Management summary

SCA er en global koncern bestående af mange salgskontorer, distributionscentre og fabrikker placeret over hele verden. Virksomhedens evne til at levere præcist, i rette kvalitet og på rette sted stiller store krav til hele værdikæden. Logistikafdelingen bliver målt på – men ikke aflønnet efter – deres evne til at øge mængden i hvert drop sizes, optimere leveringssikkerheden og generelt holde logistik-omkostningerne nede. Sælgerne derimod er udelukkende målt på at øge den afsatte mængde og i et vist omfang sikre profit-niveauet på deres kunder. Mange af virksomhedens topledere, er ofte ambitiøse medarbejdere, der har kæmpet sig op igennem organisationen og typisk fra salgsafdelingerne. Derfor er organisationen præget af en relativ lavpraktisk tilgang til at al forretning starter med salget og derfor er andre dele af forretningen til tider blevet forsømt.

Fastholdelse af sine kunder er helt essentielt i en periode, især hvor den finansielle krise også sætte sine spor i markedet. Verden er i forandring og Supply Chain får stadig højere status rundt om i organisationerne, så SCA's ledere har også rettet blikket mod deres interne processer i organisationen, herunder på de snitflader der ligger ud mod kunderne og til produktionsleddet. For besparelse med det samme ressourcetræk, er et argument som de fleste virksomhedsledere med økonomisk ansvar kan forstå og respekterer.

I nærværende opgave præsenterer en model baseret på kendte akademiske teorier og modeller, som er relativ simpel at eksekvere. Modellen bygger på teorier, der tilsammen sikrer at virksomheden når hele vejen rundt om sine supply chain processer samt får involveret sine kunder i disse, for derved at opnå en styrke som virksomhed og kæde. Der er i disse dage fokus på at blandt andet at automatisere og stille data til rådighed for hele kæden. Således kan Research and Development have fingeren på pulsen fra det marked, som SCA's kunder agerer i og samtidig giver en integration af systemer mulighed for at kunden kan holde sig orienteret om leveringsstatus, produktionsforecasts og samtidig have indflydelse på den produktinnovation der finder sted i SCA.

I forbindelse med udarbejdelsen af modellen fremkommer der forslag til en række specifikke forbedringstiltag bygget på strategikort, som igen er brudt ned til strategiske målepunkter, og endelig munder ud i et færdigt scorecard - alt i tråd med SCA's overordnede strategi. Således har SCA efter udarbejdelsen af denne model en lang række eksekverbare projekter at kaste sig over.

1.1 Indledning

Baggrunden for denne hovedopgave har afsæt i en problemstilling med rødder i en forståelse af, at afdelinger og virksomheder gør bedst nytte og optimerer sin egen situation ved at begrænse værdifuld information for sine samarbejdspartnere, for derved at kunne trykke priser og stille højest mulige krav til betingelser og servicevilkår.

Igennem de seneste 20-30 år er verden teoretisk set blevet mindre, idet virksomheder i stadig højere grad handler på tværs af landegrænser og kontinenter. Således spiller Supply Chain Management en stadig større rolle for, hvordan virksomheder som juridisk enhed samt som en del af en værdikæde klarer sig¹. I bilag 1 ²beskriver jeg de skoler, som logistik som begreb har bevæget sig igennem for, at i dag i mange virksomheder, at være en strategisk forretningsenhed, hvor en optimeret Supply Chain kan afgøre en virksomheds eksistens berettigelse. Succeskriterierne i højere grad anlagt på, at fordre informations- og vareflow gennem såvel den vertikale værdikæde mellem organisationer (inter-organisatorisk), men i mindst lige så høj grad mellem afdelinger i samme organisation (intra-organisatorisk).

Kunden skal være i fokus og dermed skal evnen til at imødekomme kunders ønsker til produktudvikling, leveringssikkerhed, responstider, servicegrader m.v. være højeste prioritet hos enhver virksomhed. Dialog, formaliserede processer omkring samarbejde og integration af IT systemer, vil kunne understøtte virksomhedernes overordnede målsætning – nemlig, at leve op til sine strategier i forhold til vækst, kundetilfredshed, medarbejderpleje og partnerskaber. Ved kun at fokusere på sin egen del af forretningen/kæden, vil man kaste gift i form af sub-optimering ind i forretningssystemet dermed risikere spild og efterfølgende dårlig kundeservice.

¹ Houlihan (1985)

² Betchel et al., (2001)

1.2 Problemformulering

1.3 Problemstilling

Problemstillingen som beskrives nedenfor er valgt og formuleret ud fra en interesse i en problemstilling, som jeg qua mit daglige virke i en salgsafdeling har mødt flere steder. Således har udgangspunktet for min problemformulering været en generel holdning til, at dette måtte være et problem i mange virksomheder, at salg og indkøb havde modsatrettede mål og at informationerne i deres respektive netværk ikke blev delt formaliseret.

Kort efter jeg fik tildelt vejleder og jeg fremlagde mit forslag til en problemformulering, blev det efter en kort drøftelse anerkendt som et kendt og udbredt problem. Efter at have været i gang med de indledende øvelser i en lille måneds tid, valgte jeg at forkaste samarbejdet med den virksomhed, som jeg havde indledt dialog med omkring hovedopgaven. Det var min klare fornemmelse, at der ikke var villighed til at ville indgå i en dialog på tværs af virksomhedens vertikale værdikæde.

Lige præcis den problemstilling har været helt essentiel for mig at få behandlet i opgaven. Således at opgaven altså spænder et led ud over case virksomheden – og får en ”rigtig” SCM vinkel. Med alt held fra en god kontakt i mit netværk, blev jeg introduceret for SCA, som stort set havde sagt ja til at deltage på en anbefaling fra min kontaktperson. Da jeg igen åbnede op for mit forslag til en problemstilling, blev det endnu engang modtaget med nikkende hoveder.

Hele denne proces, før jeg overhovedet havde skrevet et eneste ord i opgaven, gav mig en stærk overbevisning om, at her ligger et spændende problem, som ikke alene er kendt i mange organisationer, men som tilsyneladende heller ikke er noget, man har gjort forfærdelig meget ved. Det kan hænge sammen med, at SCM som begreb og forretningsenhed først i løbet af de sidste 10-15 år, er blevet anerkendt på strategisk niveau – på linje med f.eks. salg. Det gør, at der nu stilles krav tilbage til salg, at kunder og leverandører indgår i strategiske samarbejder samt at virksomheder generelt fokuserer på at gøre det de er bedst til – fokus på deres kernekompetencer. Det betyder at virksomheder indgår i nye og stærke relationer, hvor åbenhed og relationsbearbejdning gælder begge veje for at opnå en samlet succes og kæmpe i markedet som kæde.

SCA er ingen undtagelse og har også oplevet at manglende indsigt og forståelse på tværs af logistik- og salgsafdelingen har medført gnidninger og frustrationer, fordi de involverede arbejder i siloer med hver sine netværk og modsatrettede målsætninger. SCA er en virksomhed karakteriseret ved en stærk kultur og tradition omkring salg som den primære

drivkraft, hvor optimering af volumen har været det væsentligste succeskriterium, derfor har performancemålinger hidtil primært været baseret på salgsafdelingens evne til at sende flest mulige varer ud til flest mulige kunder. Ved at lukke op for og integrere informationsudvekslingen inter-organisatorisk, ville værdikæden kunne forstærkes gennem en øget evne til at reagere hurtigt på markedsændringer, reducere omkostninger til omstilling, transport, efterleveringer og produktudvikling.

Problemstillingen i SCA handler umiddelbart ikke om manglende vilje, men i højere grad om at problemstillingen ikke er synliggjort og forankret i organisationen, hvorfor der ikke har været arbejdet med konkrete tiltag på området.

1.4 Problemformulering

Det er min tese, at ved at styrke samarbejdet på tværs af de intra-organisatoriske afdelinger og ved at gøre informationer tilgængelige i de respektive netværk – her; Internal Distribution Centers og produktionsenhederne samt kunderne, vil SCA kunne opnå et mere præcist estimat af den forventede efterspørgsel, opnå stærkere relationer til sine kunder og derved bedre kunne optimere vareflowet med lavest mulig binding i bufferlagre, øge størrelsen på drop-sizes og nedbringe transportomkostninger.

Ud fra ovenstående problembeskrivelse har jeg formuleret følgende hovedproblemstilling:

Hvordan kan SCA sikre at relevante afdelinger i organisationen - og deres respektive netværk i værdikæden – arbejder for fælles mål til nedbringelse af de samlede omkostninger?

Arbejdsspørgsmål:

- a. *Hvilke redskaber kan sikre og motivere de involverede parter til at indgå i en optimeringsproces for hele værdikæden?*
- b. *Hvordan kan kæden skabe vedvarende konkurrencemæssige fordele?*
- c. *Hvordan tilsikres at processer matcher strategien og vice versa?*
- d. *Hvordan implementeres og forankres nye processer i virksomheden og i kæden?*

1.5 Begrundelse for problemformulering

Problemformuleringen er interessant fordi problemstillingen bunder i nogle velkendte udfordringer, som skyldes en kombination af traditionel silo-tænkning og rollefordeling i en virksomhed og deraf følgende følelsesmæssige aspekter. Disse aspekter er farlige fordi det

kan få virksomhedens faggrupper til at agere uhensigtsmæssigt og sub-optimere i forhold til virksomhedens overordnede mål og strategi.

De menneskelige aspekter kan ikke stå alene, da den teknologiske platform i høj grad også er med til at afgøre om det er muligt og optimere flowet af varer, informationer og derved ændre holdningen hos den enkelte faggruppe.

1.6 Projektdesign og læsevejledning

Tilgangen til opgaven bliver problemløsende med kvalitativt single case design, idet opgaven beror på udgangspunkt i en problemstilling i en case virksomhed³. Da jeg ydermere ønsker at finde frem til løsninger i forhold til opgavens problemstillinger, er der tale om at deduktiv anvendelse af teorierne i konsulentopgaven.

Med anvendelse af en analysemodel, der tager udgangspunkt i virksomhedens strategi, oversat til operationelle processer og fulgt op ved brug af dynamisk målstyring, vil en hvilken som helst virksomhed kunne lægge denne skabelon over sin virksomhed og anvende den som både en "huskeliste" samt et effektivt redskab til, hvordan der tages forbehold for interaktion mellem alle funktionsområder, strategiske samarbejdspartnere og samtidig være tro overfor virksomhedens strategi.

Det har ikke været muligt at finde frem til en teoretisk model, der både inddrager den inter- og intra-organisatoriske anskuelse sammenholdt med en løsningsorienteret model, der fremkommer med konkret målestyring holdt op i mod virksomhedens strategi. Derfor vil opgaven søge at finde frem til en analysemodel, som går på tværs af GSCF, Balanced Scorecard, Activity Based Costing samt Kotter's implementeringsmetode. Årsagen til at disse elementer er vigtige, er en antagelse om, at hvis optimeringen af processer i værdikæden ikke er et strategisk anliggende, er en vellykket implementering så godt som umulig. Processerne skal netop understøtte strategien – og derfor er det tvingende nødvendigt at den er klart formuleret og realistisk i forhold til det forandringsprojekt virksomheden står overfor. Samtidig skal det være muligt at kunne følge op på om processerne fungerer i virkeligheden gennem et effektivt og synligt målstyringssystem.

Den analysemodel, som opgaven munder ud i, skal kunne anvendes af de fleste industrivirksomheder, ved at trække grundprincipperne ned over deres respektive forsyningskæde og fungere som en skabelon til, hvordan de konkret forbedrer processerne i

³ Ib Andersen, Den skindbarlige virkelighed, s.

deres supply chain. Analysemodellen er et værktøj, der kobler operationelle processer sammen med strategi og målstyring, der sikrer en konsistent og teoretisk baseret besvarelse af undersøgelsesspørgsmålene i problemformuleringen.

Efter en gennemgang af frameworket holdt op imod den teoretiske baggrund, vil jeg inddrage SCA AFH, som et konkret eksempel på implementering af principperne i analysemodellen med udgangspunkt i den indhentede empiri og vurdere, hvordan SCA kan reducere deres logistikomkostninger, øge kunde- og medarbejdertilfredsheden samt sikre sig en bedre konkurrenceevne.

Desuden vil analysen hos SCA bearbejde logistik/salgs problematikken og vurdere konsekvensen af den overfor resten af kæden. Derved får man i opgaven et indblik i tre led af virksomhedens kæde og dennes udfordringer med udveksling af informationer, evne til at indgå i en strategisk alliance/samarbejde samt deres evne til at udnytte informationsudvekslingen på tværs af kæden.

Management summary Indledning
Problemformulering
Metode Teorivalg
Teorianalysemodel
Case – inkl. implementering
Konklusion og perspektivering

1.7 Undersøgelsesdesign

Den teori og empiri jeg anvender i analysen kan skitseres således:

Emner	Teori	Empiri
Strategi	Analyse af strategi ud fra ud fra Sammenhæng mellem strategi og processer (GSCF)	Interviews med direktør vedr. strategi
Processer og Målstyring	Beskrivelse og anvendelse af processer (GSCF) Målstyring i processerne (BSC)	Interviews med salgschefer, SCM manager samt operationelle medarbejdere vedr. mål og processer, og funktionelle strategier. Interviews med kunder (salg og logistik)
Implementering	Beskrivelse af implementering og forankring (Kotter)	Interview med interne projektledere, SCM managers

1.8 Forkortelser og begreber

- **KPI:** er forkortelsen for Key Performance Indicator og
- **Drop-Sizes,** er et begreb fra SCA som benyttes om leveringens størrelse. Et drop-size kan måles på antal varenumre, antal paller eller værdien af en given ordre. Begrebet skal synliggøre evnen til at samle flere ordrer i hver transport.
- **Logistikomkostninger,** er omkostningerne som udelukkende er knyttet til transport og håndtering under transporten af varer.
- **Inter-organisatorisk,** er relationen mellem to virksomheder med deres respektive ansatte, forretningsprocesser og økonomi.
- **Intra-organisatorisk,** refererer til de interne afdelinger i en organisation og deres respektive anstatter, forretningsprocesser og økonomi.
- **Snitflader,** er de kontaktpunkter som personer, afdelinger eller organisationer har med hinanden.
- **Vertikal værdikæde** er de virksomheder, der går ”fremad og bagud” i kæden – altså, henholdsvis leverandører og kunder.

1.9 Afgrænsning

Primært beskrivelse af down-stream (kunderne) i værdikæden

Da SCA producerer stort set alt selv, vil derfor ikke være relevant at gå dybt ind i en diskussion omkring leverandørudvælgelse ved bl.a. at benytte diverse porteføljemodeller. Derimod vil fokus på tværs af værdikæden ligge på relationerne med kunderne. I det samlet framework vil der imidlertid være lagt op til at man kigger begge veje i sin vertikale værdikæde.

Økonomiske betragtninger

Jeg vil ikke gå ind i beregninger af de økonomiske aspekter, da denne opgave udelukkende vil omhandle procesoptimering, målestyring mv. At gå ind i en økonomiskanalyse vil være alt for omfattende og ikke give nogen relevans i forhold til opgavens problemstilling.

Netværks teorier

Denne opgave kunne godt have taget udgangspunkt i netværksteorien, idet en diskussion af om en strategisk bevidst måde, at bearbejde sine relationer på, kunne have indflydelse på sine samarbejdspartnere. Her ville man typisk inddrage teorier omkring Transaktionsomkostningsteorien, Det Relationelle Perspektiv samt Det Ressourcebaseret Perspektiv. Det kunne være interessant at belyse SCA ud fra disse teorier, men med de begrænsninger der ligger i opgavens rammer, vil jeg alligevel vælge at fokusere på andre teorier, der ligger i mere naturlig forlængelse af hinanden.

Forecasting principper/metoder

I opgaven belyser jeg ved flere lejligheder forecasting som et af de essentielle problemer, men i opgaven belyses forecast på et så overordnet niveau at jeg har vurderet, at det ikke vil give mening at dykke ned i en dybere forklaring af de forskellige forecasting principper og metoder.

2 Metode:

I dette afsnit omkring metode vil jeg gå ind i argumentation for valg af design samt begrunde valget af teorier. Derefter vil jeg redegøre for empirien, dens validitet og pålidelighed. Til sidst vil jeg gå ind i en kritik af kilder, metoder, teori samt litteratur.

2.1 Opgavetype:

En hovedopgave på HD-SCM, vil enten baseres på en konsulentopgave eller en forskeropgave. Da jeg ønsker at udarbejde en opgave med udgangspunkt i en konkret virksomhed og stille forslag praktiske løsninger baseret på kendte teorier fra teoretikere, vil denne opgave være kategoriseret som en teoribaseret konsulentopgave. Var opgaven i stedet baseret på at jeg stiller mig som upartisk undersøger af overordnet problemstillinger og stillet spørgsmål ved eksisterende teorier, ville opgaven være en forskeropgave.

2.2 Analyseniveau & analyseenhed

For at give en kunne karakterisere, dimensionen og vurdere, hvilket niveau samt hvilke enheder man arbejder med i undersøgelsen, giver jeg her en vurdering af analyseniveauet samt analyseenhederne i opgaven. Opgaven analyserer på virksomhedsniveau når der er tale om vare- og informationsstrøm – også selvom analysen sker på tværs af virksomhederne i kæden⁴. Analyseenhederne er virksomhedens strategi og de udførte processer.

2.3 Undersøgelsesformål

I dette afsnit vil jeg redegøre for ”opgavens kundskabsformål”. Ib Andersen har illustreret det med nedenstående model, der viser, at når en problemformulering indledes med spørgsmål, der søger et uddybende svar, kan læseren omvendt forvente et løsningsorienteret svar. Opgaven er altså problemløsende med normativ karakter. For at nå til et problemløsende/normativt niveau, skal opgaven have en passende dybdegående indsigt i case virksomheden og teorien bag, så sammenhængene kan forklares.



Figur 1, Skematisk oversigt over undersøgelsesformål

2.4 Teorianvendelse

I dette afsnit vil jeg redegøre for, hvilke teorier jeg anvender i opgaven og argumentere for, hvorfor de anvendes til at underbygge analysemodellen. Samtidig går jeg ind i en dialog omkring, hvorfor andre teorier er fravalgt. Teoriene vil ikke blive gennemgået til bunds, da

⁴ Ib Andersen, Den Skindbarlige Virkelighed, s. 23-24

gennemgangen af analysemodellen, vil bringe en omfattende beskrivelse af de valgte teorier ind.

2.4.1 GSCF vs. SCOR

Til at analysere de interne og eksterne processerne i værdikæden sætter faglitteraturen ofte GSCF og SCOR modellerne op mod hinanden.

SCOR

Supply Chain Operations Reference modellen (SCOR) er et ledelsesværktøj, udviklet af ”The supply chain council” i USA med hjælp fra 70 af de førende produktionsvirksomheder i verden. Modellen bruges til at adressere, kommunikere og forbedre SCM beslutninger i virksomheder sammen med sine leverandører og kunder⁵. Lidt firkantet sagt, handler SCOR om at få styr på forsyningskæderne, for som udgangspunkt er konkurrenterne lige så gode til at udvikle produkter som dig selv. Modellen beskriver de forretningsprocesser, som kræves for at tilfredsstille sin kundes behov og forklarer processen igennem hele værdikæden.



Figur 2, SCOR modellen

SCOR har været beskrevet som, ”den mest lovende model for strategisk SCM”, da modellen integrerer forretningskoncepter fra process re-engineering med benchmarking og målinger⁶. Framework’et fokuserer på fem områder af forsyningskæden, nemlig: plan, source, make, deliver og return. Disse områder gentages igen og igen i forsyningskæden og spænder fra leverandørernes leverandører til kundernes kunder.

GSCF

I 1994 var en gruppe ledere fra en række af verdens største virksomheder samlet til en konference for at redefinere begrebet Supply Chain Management (SCM). Gruppen blev

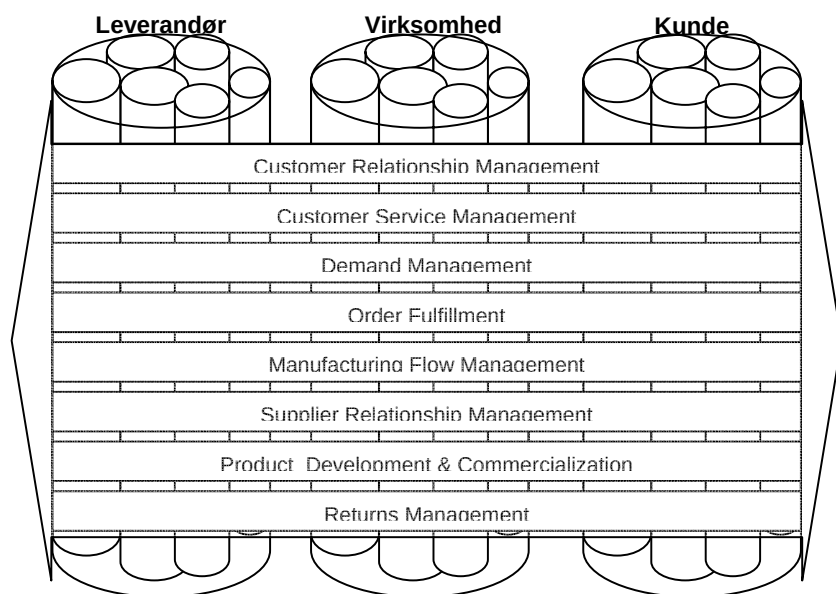
⁵ [SCOR Model](#), Supply Chain Council, October 7, 2004

⁶ ”A research and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model”, Huan, Sheoran, og Wang

senere formaliseret til The Global Supply Chain Forum (GSCF). I bestræbelserne på at understrege vigtigheden af relationsbearbejdning af leverandører, kunder, samarbejdspartnere samt informations- og varestrømme igennem den enkelte virksomhed og på tværs af værdikæden, udviklede gruppen en model, der kunne beskrive de strategiske overvejelser samt de operationelle processer som understøtter disse. Således blev GSCF modellen i februar 1996 præsenteret på et tre dages seminar afholdt af Council of Logistics Management. Siden er modellen blevet anvendt i diverse litteraturer hos alverdens supply chain analytikere og er blevet til noget, der minder om en verdens anerkendt definition på Supply Chain Management (SCM)⁷.

GSCF derimod lægger stor vægt på, at alle processer er tro overfor virksomhedens strategi, således at man sikrer konsistens og ensartet mål for procesoptimeringen. SCOR lægger derimod vægt på processernes evne til at blive implementeret med henblik på at give hurtige resultater.

Figur 3, GSCF modellen, Cooper, Lambert, and Pagh (1997)



GSCF modellen afslutter alle procesoptimeringer med en måling, som skal kunne følge op på, om den ændrede forretningsgang også giver det ønskede resultat.

Væsentligste kritik af GSCF modellen, er at de gode ambitioner med at se på tværs af hele værdikæden ikke er særlig omhyggeligt beskrevet i faglitteraturen. Derudover er der meget sparsom med forslag til, hvordan de forskellige trin konkret gennemføres. Især mangler

⁷ Cooper, Lambert, and Pagh 1997; Lambert 2004; Lambert, Cooper, and Pagh 1998

modellen underbygning til motivationsfaktorer samt forslag til opfølgningsmetoder. Den primære forskel på de to modeller, er altså måden de forholder virksomhedens strategi til de operationelle processer⁸.

Ved en samlet vurdering af den type forandringer som SCA står overfor, er det min vurdering, at GSCF vil kunne bidrage bedst som grundlæggende model, idet SCA ønsker at foretage ændringerne i små skridt, sikre at de bliver forankret samt at de er i samspil med virksomhedens overordnede strategi.

Da denne opgaves analysemodel netop skal gå ind i en analyse, der optimerer processer på tværs af værdikæden og samtidig fungere som en konsulentopgave med løsningsforslag til case virksomheden, kan jeg ikke nøjes med en af de to modeller, men vil også inddrage andre teorier, som kan redegøre for, hvordan virksomheden motiverer og styrer målsætningen. Til det formål er Balanced Scorecard en meget anvendelig model.

2.4.2 *Balanced Scorecard*

Det primære formål med Balanced Scorecard er at sørge for, at den overordnede strategi knyttes tæt sammen med adfærden hos den enkelte medarbejder. Virksomhedens visioner, strategier og målsætninger operationaliseres på tværs af hele organisationen, så medarbejderen eller dennes afdeling kan aflæse betydningen af sin indsats og i hvilken grad målsætningen opfyldes. Således fungerer Balanced Scorecard både som et ledelsesværktøj, der sikrer sig at virksomheden bevæger sig i retning af de strategiske mål samt som en guide for medarbejderen til at se og forstå værdien af sin indsats i sit daglige arbejde.

Målingerne med Balanced ScoreCard skal sikre, at tendenser opfanges hurtigt, så effekterne kan vurderes og en forebyggelse finde sted. Herfra kan man sætte nye mål baseret på det ændrede grundlag. Således sikrer virksomheden en proaktiv styring mod de strategiske mål – helt fra på de operationelle processer op gennem organisationen til ledelsen.

Balanced Score Card (BSC) hjælper en virksomhed med at flytte fokus fra kortsigtede økonomiske målsætninger til nuancerede vægtninger af bløde værdier, som er med til at skabe et helhedsbillede af virksomhedens formåen. Således kan BSC bruges til at udvikle, styre og kontrollere de forskellige perspektiver i virksomheden ved at motivere og belønne i det omfang at den enkelte afdeling/medarbejder performer i forhold til de opstillede mål.

⁸ Lambert, Garcia-Dastugue and Croxton, An Evaluation of Process-Orientated SCM Frameworks

Rundt om strategien findes følgende faktorer; Finansielle, Interne processer, Læring og Vækst samt Kunde, som alle påvirker og interagerer med hinanden – man kan altså ikke påvirke den ene uden at ændre i de øvrige.

For at få den fulde udnyttelse af BSC, kan et ”strategikort” være et godt hjælpeværktøj til at holde enderne fra strategien sammen med de konkrete målepunkter i de fire perspektiver.

BSC udspringer fra performance measurement og value creation orienteringen, og er en virksomhedsspecifik model, der designes subjektivt med specifikke målsætnings- og målingsværktøjer. Der tages afsæt i vision og strategi med fokus på fremtid og der søges trinvis performance forbedringer, med fokus på få nøglefaktorer, der er kritiske for succes, og har systematisk datarapportering baseret på målinger⁹

Det er ikke et mål i sig selv med høj målekompleksitet og mange uafhængige Key Performance Indicators (KPI). KPI’erne skal derimod understøtte hinanden i en årsagssammenhæng og om det er tilstrækkeligt til at man lever op til strategien¹⁰. Et overordnet BSC kan nedbrydes på funktions-, afdelings- og personniveau.

Selve systemet er ikke komplekst og måledimensionen overfor aktørkæden, kan tilpasses efter behov, således at SCM dimensionen indbygges i modellen. Overensstemmelsen med det logistiske grundsyn indbygges i perspektiverne for kunde og interne forretningsprocesser, hvor leverandørerne medtages i sidstnævnte¹¹. Ledelsesfilosofierne fremgår ikke direkte af et perspektiv i BSC, men kan indbygges. BSC har meget fokus på nøgletal/KPI’er og disse svarer til output kontrol. Bureaukratisk kontrol er forankret i procedurer og afspejles i interne processer og således tilgodeses begge kontrolmuligheder.

Da BSC arbejder helt fundamentalt ud fra virksomhedens strategi ligger den i god tråd med filosofien bag GSCF modellen.

McKinsey 7 S model

En anden model til at beskrive kritiske effektivitets faktorer baseret på virksomhedens strategi¹² er McKinsey’s 7 S model af Tom Peters and Robert Waterman (1982). De 7 S’er er som følger:

Strategy: Positioneringen og tiltag som virksomheden tager i modsvar til/eller for at foregribe ændringer i markedet i forhold til at opnå konkurrencemæssige fordele.

⁹ Lamotte, G. & Carter, G. (2000) side 1-12

¹⁰ Kaplan, R.S. et al. (2003) side 376

¹¹ Feldstedt, L. (2000) side 9-10

¹² Kaplan et al. (2005), Strategy and Leadership journal, Vol. 33, No 3, pp41-46

Structure: Måden hvorpå ansatte er specialiserede, inddelt og autoritet er fordelt mellem dem. Derudover belyser det hvordan aktiviteter og kommandoveje går. Derudover dækker det over mekanismer som koordinerer aktiviteter i organisationen.

Systems: De formelle og uformelle procedurer til at lede organisationen; herunder ledelsesstyring, målstyring, belønningssystemer, planlægning, budgetter og ressourceallokerings systemer

Staff: De ansattes baggrund og kompetencer, rekrutteringsmetoder, udvælgelse, socialisering, karriereudvikling og udnævnelse.

Skills. Kompetencer i organisationen hvad angår ledelsesprincipper, systemer, teknologi og kundestyring

Style: ledelsesstil, hvordan bruge de tiden, hvad fokuserer de på, hvilke spørgsmål stille de deres medarbejdere, hvordan de træffer beslutninger samt organisationskulturen, hvad angår tone, dress-code mv.

Shared values: Det basale sæt af værdier, der bliver delt på tværs af organisationen som guider og fortæller, hvad der er vigtigt for virksomheden, hvad angår vision, mission, og værdi sæt.

Denne struktur er ikke anvendelig for denne opgave, da jeg mener, man kommer ud i alt for mange hjørner, som ikke findes relevant for det case studie, som opgaven skal munde ud i. Derfor vil jeg fremadrettet alene fokusere på Balanced Scorecard modellen.

2.4.3 Activity Based Costing

Når en virksomhed vælger at gå ind i et forandringsprojekt, er det oftest med udgangspunkt i en økonomisk fordel. Den traditionelle måde at anskue omkostningsniveauet for et givent produkt, produktion, kunde eller leverandør forhold, binder sig alene op på de omkostninger, der er direkte forbundet med en totalleverance. Med Activity Based Costing (ABC) analyseres omkostningerne ved at bryde dem ned i aktiviteter og processer, som kan være relateret til produkter, kunder eller leverandører.

Tidligere – for ca. 30-40 år siden analyserede virksomheder typisk sine omkostninger på, standardomkostningsanalyseniveau. Her er udgangspunktet at virksomheden udelukkende ser på, hvilke direkte og indirekte omkostninger den har haft til produktet samlet set. Det kunne være når et givent produkt rammer sin destination og analysen, så måler på de totale omkostninger til vareforbrug samt lønninger og trækker dem fra en given pris. Denne måde at

anskue sine omkostninger på, er ikke hensigtsmæssig, da man ikke kan være sikker på, at den er retvisende og ofte gemmer på mange skjulte omkostninger forbundet med de processer, der ligger udenom produktet og som ikke kan aflæses direkte af de samlede omkostninger.

Kaplan & Cooper har siden 1980'erne beskrevet fordelene ved at gå ind i en analyse af de omkostninger, som er knyttet direkte til de enkelte processer og har udarbejdet følgende model for fremgangsmåden.

Tabel 1, Kaplan's Four Stage Cost System Model

Systembeskrivelse	Stage 1 Broken	Stage 2 Financial Report	Stage 3 Specialized	Stage 4 Integrated
Data kvalitet	- mange fejl - stor varians	-no surprises -meets standard audits	-shared databases	-Fully linked databases
Ekstern finansiel rapportering	- upassende	-tailored to financial reporting needs	-Stage 2 system maintained	-Financial reporting system
Product/Customer costs	- upassende	-Inaccurate -Hidden profit/costs	-Several stand-alone ABC systems	-Integrated ABM systems
Operational and Strategisc control	- upassende	-Limited feedback -Delayed feedback	-Several stand-alone measurement systems	-Operational and strategic performance measurement systems
	-Standard omkostninger			

Overordnet har de inddelt virksomheder i en slags modenhedsorden, alt afhængig af, i hvilken grad de er i stand til at samle, udveksle samt integrere data på tværs af systemer og databaser. Modellen forholder sig til 4 stadier, hvor Stage 1 typisk er en ny opstartet virksomhed med få data, som ikke dels mellem systemer og som knapt bliver valideret på nogen måde. Stage 2 er kan bruges til finansiel rapportering fra et system, som ikke deler data med andre databaser eller systemer. Stage 3 er virksomheder, der deler databaser internt, har stand-alone systemer som har de nødvendige data til at gå ind i mere komplekse analyser af omkostningsfordelingen på produkter og processer. Stage 4 er den ultimative gennemsigthed af information omkring omkostninger på tværs af virksomhedens systemer, som ikke alene kan deles med interne databaser, men også kan anvendes af samarbejdspartnere.

Processen for at lave en analyse af sine omkostninger ud fra en ABC-model ser således ud¹³:

¹³ Kaplan & Cooper, Cost and Effect, Kap. 6 (1997)

- Udarbejd en samling af aktiviteter under mistanke om mulighed for optimering – også kaldet en Activity Dictionary
- Gå efter de lavt hængende frugter
- Vurder hvor meget organisationen bruger på hver af disse aktiviteter
- Identificer virksomhedens produkter, services og kunder
- Udvælg Activity Cost Drivere som kan linkes til produkter, services og kunder (Transaction, Duration, Intensity)
- Vurder graden af præcisering af omkostningens oprindelse og investeringen
- Inddel Cost Driverne i Cost Pools

2.4.4 Activity Based Management

ABM er den del af Activity Based Costing teorien, der referer til et helt sæt af aktiviteter, der kan iværksættes med ABC analysen og inddeles i henholdsvis Operationel ABM (gør tingene rigtigt) og Strategisk ABM (gør de rigtige ting).

Den Operationelle ABM henfører til at aktiviteterne kan udføres mere effektivt ud fra en given mængde. De underliggende proces- og aktivitetsstyringsprincipper er henholdsvis BPR, som arbejder udfra at processerne skal laves helt om og TQM, som fokuserer på at forbedre vedvarende. Operationel ABM er typisk lette at ændre og effekten kommer hurtigt.

2.4.4.1 Kotter's Implementeringsmodel

Selve implementeringen af de nye processer og eventuelle systemer til at understøtte de fremadrettede tiltag beskrives ud fra Kotter's otte trins implementerings model. Kotters implementeringsmodel er beskrevet i detaljer i analyseafsnittet.

2.4.5 Conner & Pattersons implementeringsstrategi

En anden forandringsmodel er udviklet af Conner og Patterson ¹⁴ og fokuserer i højere grad på graden opbakning til en forandring (figur xx). Parametrene er opdelt i tre typer:

- Sponsorer, dem som har den ledelsesmæssige styrke til at drive forandringen.
- Agenterne, dem som har ansvar for implementeringen af selve forandringen.
- Målgruppen for forandringen, dem som bliver praktisk berørt af forandringen i det daglige arbejde.

¹⁴ Conner & Patterson, 1982

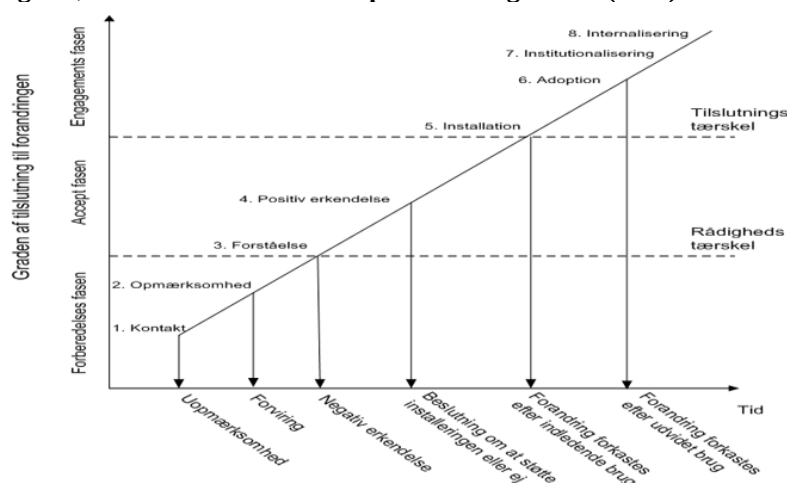
Sponsorernes og Agenternes ansvar er at drive og lede Målgruppen igennem forandringsprocessen¹⁵. Målgruppen derimod vil typisk fordre agenterne til at alliere sig med personer som kan give værdifulde input til hvordan der kommunikeres bedst mellem de to grupper.

Det er essentielt, at der fuld opbakning fra alle grupper. Hvis ikke risikerer såvel kvalitet som forankringen af projektet at blive svækket allerede i forandringsprocessens indledning. I modsætning til Kotter vælger Connor og Patterson at fokusere på menneskene i organisationen, det vil sige at måle succesen af forandringsprocessen i forhold til gruppernes tilslutning.

De to akser på figur 4 beskriver tid og tilslutning til forandringen. De tre faser Forberedelsesfasen, Acceptfasen og Engagementsfasen er igen inddelt i otte stadier, hvor projektets styrke skal stå sin prøve. Udfaldet kan blive, at projektet vinder yderligere tilslutning eller mister tilslutning. Er det sidste tilfældet, vil det ofte betyde at projektet opgives. Fortsættes projektet alligevel, er det med stor sandsynlighed at der følger store konsekvenser.

Rådighedstærsklen beskriver overgangen mellem forberedelsesfasen og acceptfasen, og markerer det tidspunkt, hvor de involverede personer beslutter om de vil stå til rådighed for den resterende del af projektet. Engagementstærsklen beskriver overgangen mellem acceptfasen og tilslutningsfasen, og markerer det sted hvor de involverede personer engagerer sig i projektet. Denne faseopdeling kan sammenlignes med Kotters otte faser, som også kræver engagement, involvering og commitment før næste trin kan iværksættes.

Figur 4, Conner & Pattersons implementeringsmodel (1982)



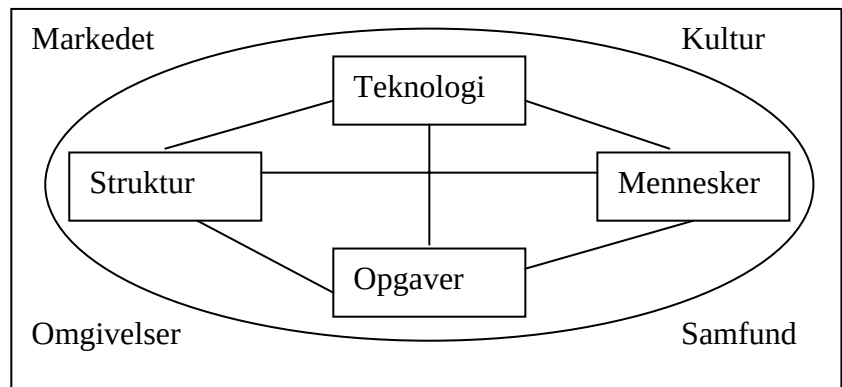
¹⁵ Conner & Patterson, 1982

2.4.6 Ikke-valgte teorier:

Leavitt's forandringsmodel

(Leavitt, 2001). Ændringer et sted i organisationen vil få indflydelse på de øvrige faktorer. Levitt påpeger at der sagtens kan være en sammensmeltning mellem nogle af disse faktorer. Da dette forandringsprojekt

Figur 5, H.J. Leavitt's forandringsmodel



handler om meget andet end teknologiske forandring og et fokus på integration af organisationerne på tværs af værdikæden, har jeg fravalgt Leavitt model og læner mig i stedet op af Kotter.

Porteføljemodellerne

Der kunne være en vis relevans at gå ind og diskutere relationshåndteringen af sine partnere. Da hele leverandørleddet ikke skal behandles i dybden i denne opgave, har jeg dermed fravalgt at bringe Bensaou, Ellram & Olsson, Krajlic ind i opgaven.

3 Empiri

Med udgangspunkt i metoder fra Ib Andersens lærebog "Den Skinbarlige Virkelighed" har jeg arbejdet mig frem, med henblik på at definere formålet med opgaven, beskrive emnet og argumentere for valget af metoder og teorier. Til at understøtte disse indledende øvelser, skal det hele hænges op på data fra den virkelige verden. I dette afsnit går jeg ind i en argumentation for, hvilke data jeg har hentet fra hvilke personer og med hvilken metode.

3.1.1 Indsamling af data

For at opnå et repræsentativt empirisk datagrundlag har jeg indledningsvist sat mig for antallet af interviews og med hvilke personer. Her skelnes mellem data efter tre kriterier: kvalitativ/kvantitativ (data som tidligere behandlet), primære/sekundære (rådataindsamling), stimuli/ikke-stimuli (om den adspurgte bevidst er blevet påvirket af stimulus eller ikke). Personlig dataindsamling benævnes om primærdata.

Før hvert interview er blevet gennemført, har jeg indhentet samtykke fra den interviewede som i nogle tilfælde skulle få accept fra deres chef. Den interviewede er orienteret omkring formålet med dataindsamlingen, opgavens hovedtræk samt hvorfor deres input er væsentlige til udarbejdelsen¹⁶.

Der er til denne opgave ikke anvendt kvalitative primære ikke-stimulidata, det vil sige observationsteknikker omkring adfærdsfænomener¹⁷. Til gengæld er der anvendt andre kvalitative sekundære data fra teori, bøger og artikler.

3.1.2 Interviewdesign

Detaljeringsgraden i de strategiske og operationelle sub-processer i GSCF modellen, danner perfekt udgangspunkt for udarbejdelsen af spørgeskemaet til empirien. Ikke alene sikrer jeg på den måde, at komme omkring alle processer der vedrører, flows af varer, services og informationer, men inddeles også i strategiske og operationelle sub-proceser. Det afgør samtidig, hvilke personer, der skal have spørgsmål om de respektive flows. Modellen holder virksomhedens strategiske fundament op i mod de operationelle processer og kan således sikre, at der bliver en rød tråd og ensartethed i den måde afdelingerne og personerne arbejder med hinanden og med deres respektive relationsnetværk.

¹⁶ Andersen, I. (2002)

¹⁷ Andersen, I. (2002) side 199-204

De udførte interviews er foretaget med brug af telefon og ved personligt fremmøde. Da ikke alle respondenterne befinder sig i Danmark, har det været nødvendigt at sondere fra person til person, hvilken metode der gav bedst mening. For at undgå, at mediet skulle få indflydelse på de afgivne svar, er alle interviews foretaget efter en stringent gennemgang af en spørgeguide. Det har været min vurdering at en optagelse af samtaler over telefon med en fremmed person kunne få væsentlig betydning på åbenheden. Til understregning af dette, oplevede jeg ved flere lejligheder, at respondenterne uddybede nogle svar med et samtidigt forbehold for, at respondenterne ikke ville citeres for den udtalelse, men at det kunne anvendes i min helhedsbetragtning af virksomhedens udfordringer.

Mine interviews er primært baseret på delvist strukturerede interviews, idet de er praktisk anvendelige, når der skal indsamles kvalitative data, hvor jeg samtidig har en teoretisk og praktisk viden om fænomenerne¹⁸. Denne interviewform giver respondenterne mulighed for både at svare kort og præcist på "svære spørgsmål", men også at åbne sig og uddybe på andre områder. SCA er en virksomhed, som jeg ikke har stiftet bekendtskab med tidligere, og jeg har derfor ingen forudgående antagelser om denne.

De etiske aspekter i interviewene begrænser sig umiddelbart til at respektere og sondere mellem, hvilke personlige holdninger og oplysninger den enkelte respondent ønsker videregivet. Derudover har der ikke været krav til anonymitet eller lignende.

3.1.3 Interviewpersoner og operationalisering af teori

Dataindsamlingsprocessen er generelt et kompromis mellem validitet og mængde af data. Derfor bør en respondent, besvare alle spørgsmål, men der skal tages højde for at informationen er subjektiv og måske er respondenterens vidensniveau lavt¹⁹.

Pålideligheden af data øges med antallet af respondenter og deres indsigt. Respondenter skal i det kvalitative case design vælges ud fra, den højeste indsigt, hvorfor jeg har udvalgt respondenter fra såvel ledelses- og direktionsniveau. Da jeg har valgt at gennemføre relativt mange dybdegående interviews, har jeg vurderet, at indsigtsproblematikken kunne reduceres, og derfor indgår der også personer på mellemliderniveau og enkelte med mere operationelle funktioner²⁰. Idet, der er interviewet direktører, mellemlidere og medarbejderne uden ledelsesansvar, er der på virksomhedsniveau repræsentanter for hele virksomhedens organisatoriske hierarki og giver samtidig input med strategisk, taktisk og operationelt syn.

¹⁸ Andersen, I. (2002) side 212

¹⁹ Voss, C. et al. (2002) side 205

²⁰ Arlbjørn, J. S. (2002) side 97

3.2 Validitet

Der er søgt en høj grad af validitet gennem inddragelse af flere teorier og empiri indsamlet ud fra en kritisk vurdering af deres evne til at give input med såvel relevant indsigt samt kendskab til den del af virksomheden, der ønskes belyst. En del af forklaringer er logiske slutninger på input fra forskellige personer, som kan have tolket spørgsmålet forkert eller på grund af de sproglige forskelle, have misforstået dele af spørgsmålet. Data er blevet analyseres på baggrund af de teoretiske modeller. Der kan bestå en vis usikkerhed i at interviewene ikke er dokumenteret, men som tidligere nævnt har det været min overbevisning, at validiteten blev forøget uden brug af optagelser.

Det er ikke sikkert at der kan argumenteres for, at denne opgave kan generaliseres over på andre virksomheder, idet der ifølge teoretikere som Voss²¹ i et single case design ikke er tilstrækkelig data til at være repræsentativt, som i et singlecase design studie. Der er imidlertid tale om en problemstilling, som synes at have en meget velkendt karakter i mange forskellige organisationer.

Empirien består af kvalitative data i form af artikler fra Supply Chain Magasinet, Business Source Complete databasen og u- og semistrukturerede interviews. De kvantitative data skal give nogle årsagsforklaringer til den givne problemstilling. Fordelen ved at benytte den konvergente metodologi²², hvor man anvender flere metoder, er at det giver et større og mere fyldestgørende billede af SCA og deres nuværende situation. Dette giver alt i alt bedre mulighed for at komme med forslag til hvilke indsatsområder bør prioritere højest.

²¹ Voss, C. et al. (2002) side 203

²² "Den skinbarlige virkelighed", Ib Andersen, side 44

4 Analysemodellen

Det er igennem grundige søgninger i diverse databaser med akademiske artikler, gennemgang af materiale fra undervisningen og internettets søgemaskiner ikke lykkedes mig at finde én teorimodel eller metode, der bidrager til en praktisk analyse, der vurderer, organiserer, implementer samt måler og justerer, i forhold til, hvordan en virksomhed inter- og intra-organisatorisk kan optimere og målestyre sine processer. Derfor har jeg i valgt at udvikle en analysemodel, hvor flere kende modeller indgår. Modellen skal fungere som værktøj til SCA casen, men også kunne bruges af andre virksomheder, hvor der indgår mindst tre led (leverandører, organisationen og kunder). Umiddelbart vil den dog bedst egne sig til produktionsvirksomheder.

Analysemodellen benytter fragmenter fra henholdsvis, GSCF frameworket, Balanced Scorecard, Activity Based Management og Kotter. Dertil har jeg anvendt en række artikler omkring best-practise til implementering og anvendelse af teorier i praksis. Analysemodellen er bygget op i fire lag, en kerne, som er strategien med udgangs punkt en strategianalyse model. Næste lag er det intra-organisatoriske samarbejde, som primært består af GSCF modellen, som sikrer at alle tænkelige sub-processer på operationelt og strategisk niveau bliver belyst, gennemgået og vurderet.

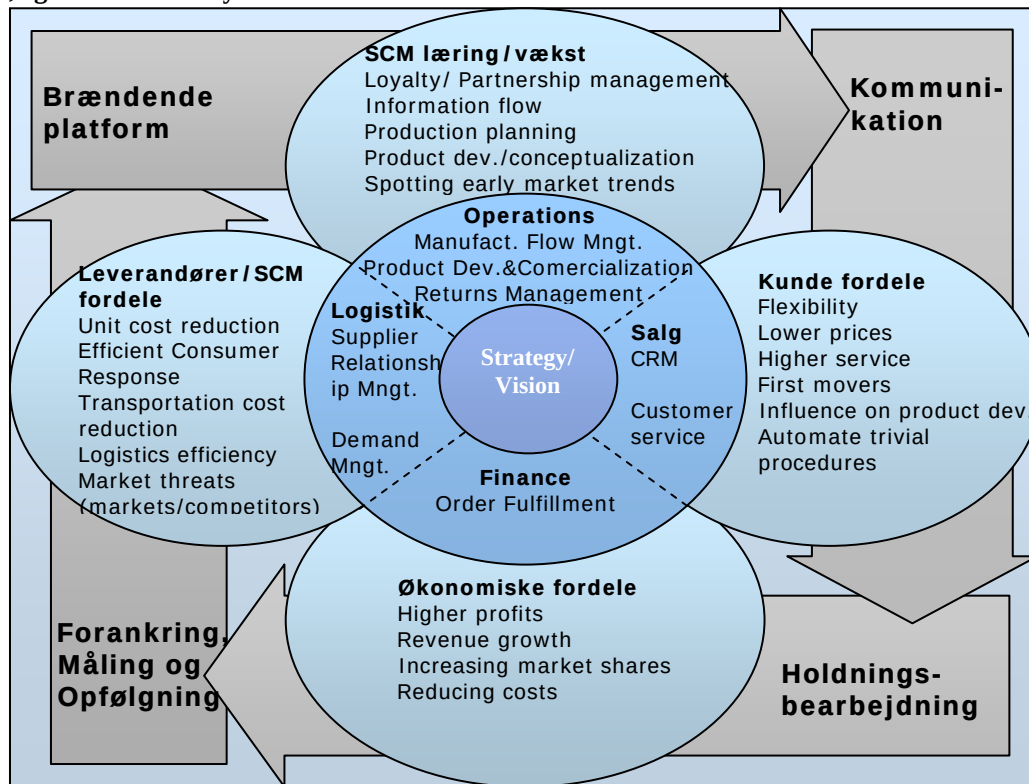
I det inter-organisatoriske lag har jeg benyttet en SCM modificeret udgave af Balanced scorecard til at vurdere virksomhedens evne til arbejde målrettet på at optimere interne processer, at nedbryde skadelige siloer, samt involvere virksomhedens samarbejdspartnere. Dette perspektiv er med for at analysere på, hvordan en given relation udnyttes bedst og med hvem.

Analysemodelafsnittet bliver afsluttet med Kotter's implementeringsmodel delt op i fire overordnede emner, med en beskrivelse af hvert trin. Således kan modellen bidrage med forslag til, hvordan SCA konkret får implementeret modellen samt et forslag til en kontinuerlig proces, hvor hvert enkelt målepunkt løbende bliver vurderet.

Alt i alt er hensigten med modellen at udvikle et værktøj, som giver virksomheder et overblik og en beskrivelse af de trin de skal igennem fra strategiske overvejelser over en gennemgang af de interne processer og hvordan de påvirkes i netværket og til sidst en løbende forbedring af indsatserne.

Til at hjælpe virksomheden med at prioritere projekterne samt analysere, hvilke tiltag der kan give det største afkast, er teorier som ABC og ABM inddraget i modellen.

Figur 6, egenudviklet analysemodel

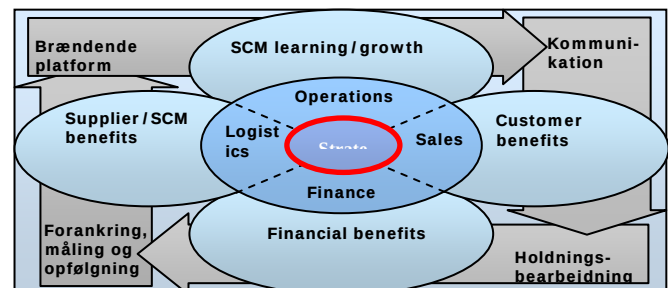


Analysemodellen er delt op i fire overordnede kategorier og vil efterfølgende blive gennemgået i samme rækkefølge:

- Strategi og vision
- Intra organisatorisk samarbejde
- Inter organisatorisk samarbejde
- Implementering

4.1 Strategi og Vision

Centralt i modellen har jeg placeret Strategi og Vision. Elementer, som er udgangspunktet for at denne model overhovedet kan anvendes. Til at beskrive denne del af modellen har jeg taget udgangspunkt i en operationel 10-trins



plan af Joseph De Feo og Alexander Janssen, der begge er CEO's fra Juran Institute i henholdsvis USA og Holland. Her træner og rådgiver de omkring implementering af Six Sigma, Strategiudvikling og forretningsudviklingsprojekter. Derudover har jeg inddraget

Kaplan's Activity Based Management (ABM) teori, for at give en link til udvælgelse af de strategiske fokusområder.

4.1.1 Strategiudvikling

At skabe en spændende organisation i fremtiden er én ting, men at integrere alle afdelinger fra Research & Development (R&D) over logistik til salg og marketing er noget andet. Netop den kobling bliver alt for ofte overset i strategiudviklingen. En strategi, som er udviklet og implementeret med de rette processer, vil kunne reducere omkostninger i logistik, øge kundetilfredsheden, skabe loyalitet og tryghed hos aktionærer og ejere, optimere samarbejdet på tværs af organisationens afdelinger, eliminere spildfyldte projekter udenfor strategiplanen og undgå konflikter i implementering af nye IT systemer. Udrulningen af en succesfuld strategi kræver altså involvering af personer i hele organisationen, for ikke alene at starte nye projekter op, men i lige så høj grad eliminere processer, der ikke bidrager til værdiforøgelse og vækst i forhold til strategien²³.

Udvikling og implementering af en virksomhedsstrategi strækker sig, foruden formulering af en velovervejet tekst, som baserer sig på virksomhedens kernekompetencer og konkurrencesituation også til udrulning i såvel organisationen som i markedet hos kunder og leverandører. Joseph De Feo og Alexander Janssen, har udviklet en 10-trins model, som skal anskueliggøre og operationalisere processen med at etablere og forankre en succesfuld virksomhedsstrategi²⁴.

1. **Etabler en vision** som tager udgangspunkt i kundefokus og definerer samtidig de fordele aktionærer, kunder, medarbejdere og samfundet kan forvente.
2. **Beskriv en mission** som med en enkelt sætning kan besvare, hvilket marked virksomheden befinder sig i og forklarer dens eksistensberettigelse.
3. **Udvikling af nøglestrategier** på baggrund af visionen og missionen, som beskriver fire til fem strategier, der kan bidrage til en målbar plan. Til udarbejdelse af strategien skal følgende fem punkter i en SWOT analyse afdækkes:
 - a. Kundeloyalitet og kundetilfredshed
 - b. Omkostninger ved dårlig kvalitet
 - c. Virksomhedskulturen og medarbejdertilfredshed
 - d. Interne forretningsprocesser samt processer, der involverer leverandører

²³ De Feo, J. & Janssen, A, Strategic Deployment, Measuring Business Excellence, 5,2, 2001 pp. 4-5.

²⁴ De Feo, J. & Janssen, A., Implementing a Strategy Successfully, Measuring Business Excellence 5, 4, 2001 pp 4-6

e. Konkurrentanalyse

4. **Udvikling af strategiske mål** som skal være specifikke, målbare og have et tidsperspektiv på cirka et til to år.
5. **Etabler værdier** ud fra det sæt af værdier, som organisationens står for og tror på, støttet af aktiviteter og ressourcer fra ledelsen. Uddannelse og kommunikation til medarbejderne er fundamentalt i denne proces.
6. **Kommunikér virksomhedspolitik** som en guide til lederne omkring, hvordan virksomheden forventer at ledere agerer, når der skal løbende træffes beslutninger. Disse er især anvendelige i forbindelse med forandringsprojekter og ved indgåelse af aftaler med samarbejdspartnere.
7. **Uddelegering af lederskab til ledelsen**, hvor strategien forankres hos lederne for de forskellige afdelinger. De skal så eksekvere strategiplanen og måle på KPI'erne, så alle medarbejdere i virksomheden trækker i samme retning.
8. **Indsæt mål** baseret på lange og kortsigtede mål, der kan konverteres til operationelle planer og projekter samt detaljerede informationer om deltagere, tidsfrister, mv.
9. **Mål fremdrift med KPI'ere** ved på en organiseret måde at foretage målinger på nogle væsentlige faktorer, som sikrer fremdrift og udvikling indenfor KPI'erne.
10. **Følg op på fremskridt** – ved at analysere på de gaps, der er mellem de opstillede mål og resultaterne, kan virksomheden sikre kontinuerlig fremdrift og forbedring af alle processer frem til målene.

”...strategies can be created or modified to reflect measurable and observable long-term goals”. (Kaplan)

Det er kvaliteten af den strategiske analyse samt implementeringen af denne, som bestemmer stabiliteten af virksomhedens fremtidige fundament, da det er den, som alle ansatte skal kunne læne sig op ad - både når virksomheden har succes og for travlt til at arbejde med virksomhedens bløde værdier, samt når krisen og usikkerheden melder sig i markedet og hos medarbejderne. På det tidspunkt skal alle vide præcis, hvilke værdier virksomheden bygger på og i hvilken retning den bevæger sig i.

Denne model er baseret på strategiudvikling for en enkel organisation, men med udgangspunkt i de eksisterende strategiudviklingsmodeller, kan man ved at twist dem en

anelse inkorporere supply chain perspektiver. Det væsentligste er imidlertid at relevante personer fra de respektive organisationer, får sat sig sammen og brugt en model som DeFeo's som framework – og derudfra lave en tværorganisatorisk strategi for en fremadrettet alliance.

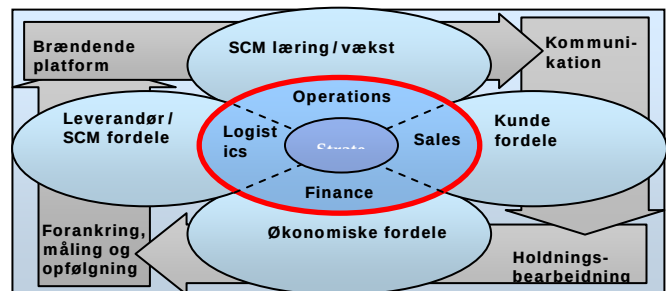
4.2 Intra-organisatorisk samarbejde

I cirklen indgår fire interne afdelinger; Sales, Finance, Logistics og Operations, som er de funktioner i virksomheden, der er direkte berørt af supply chain aktiviteter. For at få klarlagt, hvad de forskellige begreber dækker over, har jeg nedenfor lavet en definition.

Sales har ansvaret for snitfladen over for virksomhedens kunder og forhandlere, herunder at synliggøre de fordele/merværdier som virksomheden bidrager med.

Logistik er her forstået som indkøbs- og kundeservicefunktion og har lige som Salg ansvaret for deres netværk og synliggøre de fordele og den værdi, en leverandører kan have ved at indgå i en samhandel med virksomheden. Det er i særlig høj grad også vigtigt, at denne del også har ansvaret for at modtage relevante informationer fra Sales samt dennes netværk og distribuere dem videre til deres kontaktflade.

Operations skal her opfattes som den del af virksomheden, der beskæftiger sig med produktudvikling (R&D), produktion og intern logistik. I modellen er det Operations fornemste opgave at opsamle, udnytte og omforme informationer om sine områder til fordel for hele kæden, for derved at kunne reagere hurtigere på trends

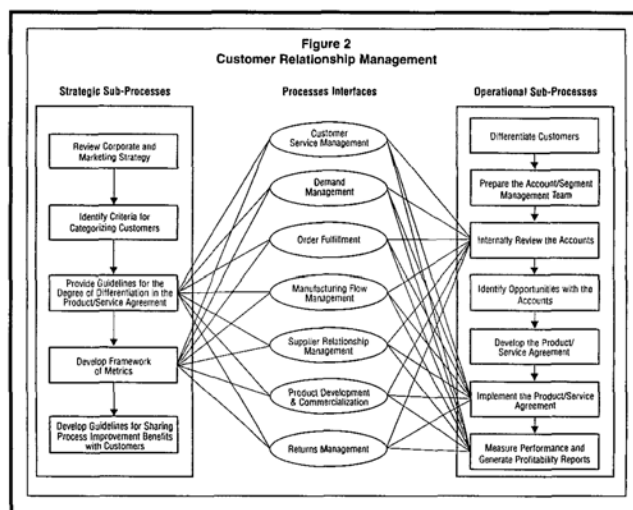


i markedet, produktudvikle- og afvikle i det omfang efterspørgslen ændrer sig, konceptuere serviceydelser og stille relevante data og systemer til rådighed. Kunder og leverandører skal opleve, at det bliver lettere at komme få indflydelse på produktudvikling, hvilke varer der bliver lagerført, længere responstider på større ordrer osv.

Finance har ansvaret for det interorganisatoriske koblingpunkt for økonomiafdelingerne, hvor finansielle målinger, strømlining af økonomiske processer mv. foretages, som vigtig funktion i forhold til at påvise den økonomiske gevinst ved det tættere samarbejde.

I hver cirkel har jeg angivet de otte funktionsområder, som GSCF modellen redegør for i sin model, og som sikrer at de interne forandringsprocesser kommer med i det samlede billede. De stiplede linjer i mellem funktionsområderne indikerer de nedbrudte siloer og den

gennemsigtighed, der præger samarbejdet og graden af informationsudveksling mellem dem. I Lambert et al. giver GSCF frameworket et bud på, hvordan de forskellige funktionsområder interagerer med hinanden – herunder hvilke subprocesser, der findes for henholdsvis de operationelle såvel som de strategiske processer²⁵. Dem har jeg integreret i



modellen ved netop at anføre dem i de **Figur 7, CRM udsnit af GSCF modellen** forskellige afdelinger – således, ved man hvor hvilke processer hører til.

4.2.1 Global Supply Chain Forum framework (GSCF-modellen)

GSCF-modellen tilstræber at kombinere forretningsprocesstrategien med informations- og kommunikationsteknologi, som kan lede til omkostningsminimering, tidsbesparelser og forøget kvalitet gennem ensartethed, varianter eller eliminering af fejl. Fokus er ikke så meget på automatiseringen af processerne, men mere på re-design af forretningsprocesserne med henblik på at forbedre det færdige produkt for kunden ved at gøre transaktionsomkostninger lavere og samtidig opnå mere effektiv og præcis SCM²⁶.

Den anden måde at anskue forretningsprocesserne i GSCF er et fokus på styring af relationerne i forsyningskæden og involverer i høj grad også salg og marketing. Fokus på at udvikle og vedligeholde relationer i forsyningskæden er med til at optimere de eksisterende transaktioner. GSCF modellen definerer SCM som ”integration af kerneforretningsprocesser fra slutbruger gennem leverandører, til produkter, services og informationer som tilføres merværdi for kunder, virksomheden og aktionærer”²⁷.

GSCF modellens framework udarbejdet af Croxton et al. illustrerer og beskriver nøje alle subprocesser, som organisationen skal forholde sig til og udarbejde. Se eksempel på en beskrivelse af subprocesser (her CRM) og interaktionen i figur 7. Derved er grundlaget for en detaljeret oversigt for en SCM projektgruppe på plads. Ikke alene er processerne på tværs af de organisatoriske afdelinger illustreret, men også en lang række operationelle og strategiske

²⁵ Cooper, Lambert, and Pagh 1997; Lambert 2004; Lambert, Cooper, and Pagh 1998

²⁶ Hammer 1990; Hammer and Mangurian 1987

²⁷ Lambert, Cooper, and Pagh 1998, p.1

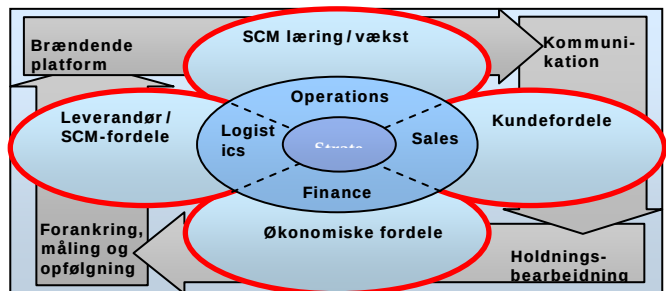
processer beskrevet. Dertil kan organisationen lægge de eksterne snitflader, som skal sikre, at modellen opnår samme detaljeringsgrad på de interorganisatoriske relationer²⁸.

En ting er at definere og analysere processerne i organisationen, men GSCF modellen giver ikke bud på, hvordan man motiverer til at de forskellige processer bliver implementeret og justeret i et kontinuerligt forløb. Det kan derimod Balanced Scorecard (BSC) hjælpe med, ved at beskrive de processer der skal udføres, fastholdes og udvikles i tråd med virksomhedens strategi.

Sammenhæng mellem de operationelle forandringer i mellem salg og logistik samt deres respektive netværk – fremad og bagud – i værdikæden, og ønsket om at opfylde de strategiske målsætninger i hele organisationen, ligger tæt på ad den filosofi, som GSCF modellen er bygget op omkring. Derfor danner disse to teorimodeller i samspil en utrolig god basis for denne analysemodels fokus på det intra-organisatoriske samarbejde, idet de udfylder hinandens svagheder.

4.3 Inter-organisatorisk samarbejde

Modellens cirkler der omgiver den intra-organisatoriske cirkel består af; SCM-læring/vækst, Kundefordele, Økonomiske fordele og Leverandør/SCM-fordele og illustrerer Balanced Scorecardet i et supply



Chain perspektiv. Hver af ringene er linket op til de fire funktionsområder i virksomheden, for at illustrere, hvilken gruppe der har kontakt og ansvar for de respektive snitflader. Strukturen med ringene er inspireret af den modificerede udgave af Balanced Scorecard med supply chain perspektiv som Brewer & Speh præsenterede i 2000.

For at kunne inddrage både det økonomiske perspektiv såvel som de bløde værdier – i forhold til, hvordan man fordrer et tættere samarbejde på inter-organisatorisk, har jeg valgt at inddrage Balanced Scorecard i en supply chain modificeret udgave.

4.3.1 Balanced Scorecard i Supply Chain perspektiv

Der kan i nogen grad argumenteres for at BSC er en top-down proces, idet det typisk er topledelsen, der udstikker de overordnede målsætninger og medarbejderne der efterfølgende retter ind og udfører. Denne måde at interagere på, vil næppe kunne fungere i et samarbejde

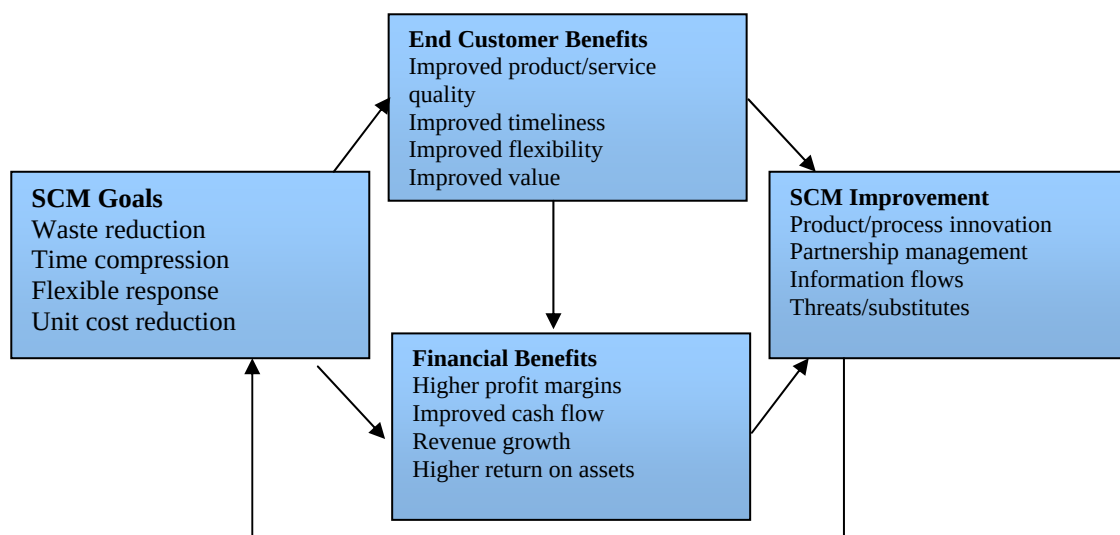
²⁸ Croxton, K., et al., the Supply Chain Management Processes, The International Journal of Logistics Management, volume 12, 2, p. 13-14 2001.

mellem to ligeværdige samhandelspartnere, som for eksempel en strategisk leverandør og en strategisk kunde. Da denne analysemodel skal kunne spændes ud over processer såvel internt som eksternt og dermed fordre til interaktion med samhandelspartneren, risikerer virksomheden at afskære sig fra at få innovative og konstruktive tiltag fra de involverede parter.

Flere kritikere anfører, at BSC er for meget fokuseret på forretningsproces-perspektivet (det interne perspektiv), dvs. at organisationen betragtes som en lukket enhed, hvor der kun er eksterne relationer til kunderne. Kritikken går på, at der i BSC ikke tages tilstrækkeligt højde for den indflydelse leverandører og det offentlige har på organisationen (organisationen skal derfor ikke ses som en lukket enhed, men en enhed som også er fokuseret på det omgivende samfund). Peter C. Brewer og Thomas Speh har udarbejdet en BSC model, hvor netop samarbejdspartnerne indgår som centrale elementer og ser således ud²⁹.

Figur 8, SCM modificeret Balanced Scorecard, Brewer & Speh.

Modellen adskiller sig fra Kaplan's ved at fokusere på fire områder, der også influerer på virksomhedens samarbejdspartnere. SCM Goals indeholder elementer som er bærende i moderne produktionsstrategier som f.eks. Lean og TQM, altså waste reduction, time



compression, flexible response og unit cost reduction. Derved udmærker modellen sig også i forhold til anerkendte filosofier bag SCM og moderne produktionsstrategier som Lean, Agile og TQM, med fokus på effektivitet gennem en kontinuerlig forbedringsproces med en høj grad af ansvaret og initiativerne ude hos brugerne. Forbedringerne skabes typisk gennem øget

²⁹ Brewer and Speh, Journal of Business Logistics, Vol 21, No.1, 2000, s. 77

grad af gennemsigtighed i processerne og kæden, gensidig tillid i relationerne samt kontinuerlig læring i processerne.

Problemet med modellen i forhold til hovedopgavens problemstilling, er imidlertid at den ikke viser, konkrete og målbare KPI'ere, som virksomhederne efterfølgende kan holde hinanden oppe på, for at vurdere relationernes succes. Derved mister den redigerede udgave en væsentlig

del af BSC's evne til at få enkelte medarbejdere til at committe sig til helt konkrete målsætninger. I den analysemodel har jeg imidlertid taget højde for KPI delen med udgangspunkt i nedenstående gennemgang af KPI'ere.

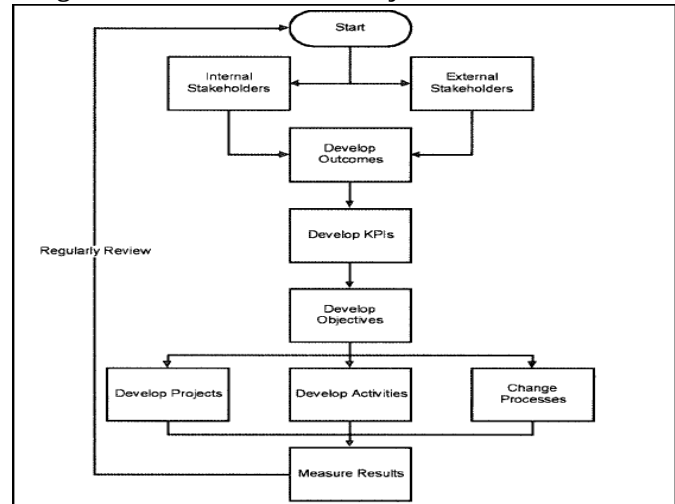
Som tidligere nævnt er resultatmålepunkter, Key Performance Indicators (KPI), et centralt element i BSC. De vurderer løbende effekten og varigheden af resultaterne på vej mod målet, og for den enkelte deltager/medarbejder er det også ensbetydende med, at der støttes op om initiativet i organisationerne samt at resultatet og betydningen af indsatsen løbende kan aflæses i et BSC.

KPI'erne kan omfatte såvel økonomiske som ikke-økonomiske nøgletal og kan måles på kort- og lang sigt. Balancen i vægtningen af de forskellige faktorer, er i høj grad afhængig af de markeder, som virksomhederne skal agere i.

KPI'ere bruges specielt hvis det er svært at måle direkte på den enkelte aktivitet, som f.eks. kundetilfredshed eller medarbejder-udvikling. John Davidson har opsat en række processer for, hvordan han mener at udarbejdelsen af KPI bør foretages³⁰. Selvom det ikke er i SCM perspektiv, mener jeg, at hovedtræene i modellen godt kan bruges i denne opgave.

Som det ses, er det en kontinuerlig proces, hvor man starter med at definere sine interesser. Ud fra disse definerer man, hvad der skal til for at opfylde deres behov, og hvad der eventuelt kan obstruere dette. Det er her vigtigt at vurderer hvilke barrierer, der er kritiske, og vurdere hvordan disse kan overvindes. Det er også vigtigt, at inddrage de ledere og medarbejdere, der bliver berørt af KPI'erne og ligeledes prøver at præcisere barriererne.

Figur 9, Proces for KPI udarbejdelse



³⁰ "Designing relevant key performance indicators", John Davidson

KPI'erne kan være med til at bevæge hele virksomheden i en fælles retning, ved eksempelvis at definere KPI'er på alle niveauer, strategisk, taktisk og operationelt. Disse kan så relateres helt ned til det enkelte team eller medarbejder, der dermed bliver nødt til at tage ejerskab for sine KPI'ere.

KPI'erne bliver ikke plukket ud af den blå luft, men bliver udarbejdet på baggrund af en blanding af resultat-målepunkter (lag-indikatorer) og indsats-målepunkter (lead-indikatorer) som er tilpasset til den bagvedliggende strategi. KPI'ere uden indsats-målepunkter fortæller ikke, hvordan man skal nå resultaterne eller giver en tidlig indikation af, hvorvidt strategien overhovedet implementeres med succes. Indsats-målepunkterne beskriver hvordan de langsigtede strategiske målsætninger skal opnås, dvs. hvad skal vi gøre i dag for at skabe resultater i fremtiden.

Kaplan & Cooper er ved flere lejligheder blevet citeret for: "What gets measured gets done!"³¹. Ovennævnte formulering er i høj grad sand, men udgør også en væsentlig fare for BSC filosofien. Den fokusering, der vil blive på de områder, der indgår i BSC projektet, risikerer at fjerne motivationen og opmærksomheden andre potentielle gode initiativer. Dermed kan der opstå en situation, hvor andre gode dyder tilsidesættes, som f.eks. continuous improvement – en af hjørnestenene i TQM og Lean. Har en virksomhed en Lean strategi, kan BSC altså arbejde direkte imod denne strategi.

Brewer og Speh's SCM modificerede model har mange interessante elementer med i forhold til at arbejde med målstyring på tværs af organisationer, men modellen mangler at gøre overvejelser i forhold til, hvad der skal erstatte en organisationens overordnede strategi. Det er netop strategien, der er det styrende element i den oprindelige BSC. Det er imidlertid min tese, at organisationerne stort set altid vil kunne finde fælles fodslag, om et initiativ, der kan mindske unødige omkostninger ved at eliminere overflødige processer og derved blive stillet i en situation med vedvarende konkurrencemæssige fordele.

4.3.2 Activity Based Costing i Supply Chain:

En virksomhed vil som udgangspunkt agere opportunistisk og forsøge at optimere og beskytte sin egen forretning, ved at kræve højest mulige priser og sænke omkostningerne mest muligt. I et supply chain perspektiv, vil det betyde suboptimering med et isoleret fokus på optimering af egne processer og omkostninger. Ved at have et fælles fokus på ABC i relationerne og de processer, der går på tværs af virksomhederne, vil mange omkostninger kunne reduceres med

³¹ Lynch & Cross

større kraft end ved en individuel indsats fra hver enkelt virksomhed³². Omkostningerne kan være fordelt på brands, produktlinjer eller slagskanaler og vurderes som primære eller sekundære aktiviteter. Måling af livs-cyklus omkostninger og profitabilitet.

Når omkostninger nedbringes i den logistiske del af værdikæden er det relevant at se gå ind i en analyse af såvel de interne som eksterne processer og omkostninger. Derved sikrer parterne, at der committes gensidigt hele vejen gennem kæden og herefter kan den maksimale effekt kan nås. Her er det vigtigt at såvel de relationelle forhold er stærke samt der eksisterer en vis integration af parternes IT systemer for at sikre en ensartet datastruktur, synliggøre relevante informationer direkte i virksomhedens Enterprise Ressource Planing (ERP), smidiggøre forretningsgangene ved at kunne registrere forecasts på et tidligt tidspunkt. Mange af de data der stilles til rådighed er følsomme og kræver derfor en betydelig grad af fortrolighed. Lykkes det, er virksomhederne imidlertid tæt på at rykke fra Kaplans Stage III til Stage IV, som er det ultimative niveau for virksomheders evne til at analysere sine omkostninger. Styrken opnås altså ved at virksomheden ikke alene kan gennemskue sine egne omkostninger i processerne omkring finansiell rapportering, produktionsomkostninger, udviklingsomkostninger, mv., men samtidig kan kigge ind i samarbejdspartneres omkostninger på procesniveau³³.

Det er når virksomhederne er i stand til at optimere forretningsgangene og reducere spild i snitfladerne, at den største og længst varende konkurrencefordele kan opnås, idet der bliver tale om en kæde, der enten kæmper med enkeltstående virksomheder uden strategiske relationer til sine samarbejdspartnere, eller i kamp i mod andre kæder, hvor det er styrken af kæden der reelt udgør den konkurrencemæssige fordel.

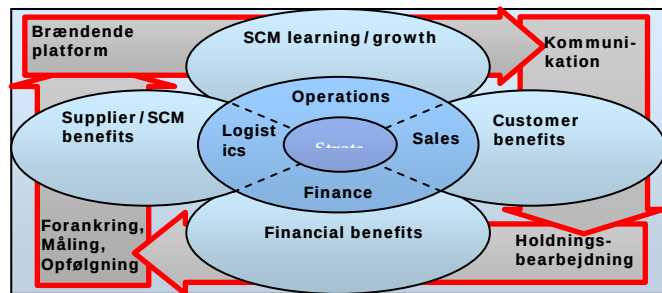
Ved dels at kende sine alle kritiske processer, have forholdt sig til dem, analyseret på de væsentligste og gjort organisationen klar, er næste trin selve implementeringen.

³² Kaplan & Cooper, Cost and Effect, s. 212

³³ Kaplan & Cooper, Cost and Effect, s. 276-278

4.4 Implementering af forandringsprojektet

Den yderste krans af analysemodellen bestående af fire pile, som peger i urets retning illustrerer, at der skal udarbejdes et framework for, hvordan selve implementeringen af forandringsprojektet drives intra- og interorganisatorisk. Som



det ses skal processerne vurderes, forberedes, kommunikeres, bearbejdes og implementeres, måles og genvurderes og derfra starter processen om igen. Forandringsprojekter er for så vidt uendelige, da ny teknologi, nye mennesker, nye processer og skiftende markedsefterspørgsel konstant stiller nye krav og åbner for nye muligheder. Målet for virksomheden er imidlertid at spore de rette projekter – det vil sige, de projekter, der giver den største gevinst over kortest tid med mindst mulig indsats.

Forankringen i topledelse er altafgørende for om en virksomhed får succes med implementeringen af sit forandringsprojekt og om det bundfælder i den overordnede strategi. Alt for mange nye projekter bliver sat i søen alene med udgangspunkt i nogle svage eller udefinerede ønsker og krav til hvad projektet skal bidrage med eller som med blindt udgangspunkt i at ville eliminere nogle omkostninger. Berører de reducerede omkostninger virksomhedernes strategi negativt, kan det blive dyrt sparede penge³⁴

Strategisk ABM henfører til at ændring af et mix af aktiviteter væk fra dyre og uprofitable metoder til nye og effektive. Beslutninger omkring strategisk ABM vedrører³⁵:

- **Produkter:** prissætning, indsætning af nye produkter, re-design, kvalitetsforbedringer, ændring af produktionsstrategi, indførelse af ny teknologi, eliminering af produkter
- **Kunder (cost-to-serve):** beskyttelse af profitable kunder, prissætning af services, rabatter, forhandling af win-win relationer med samarbejdsvillige kunder, lade uprofitable kunder glide over til konkurrenter, vinde høj-profitable kunder fra konkurrenter.
- **Leverandører:** produktdesign (indflydelse), i stedet for at bruge mange ressourcer på ordreafgivelse, modtagelse, inspektion, flytning, lagring osv., kan virksomheden i stedet sørge for at vælge en leverandør, der kan udfylde sine svage sider selv.

³⁴ Zairi, M., a boundaryless approach to modern competitiveness, BPM journal, vol.3, no.1, 1997 pp 67.

³⁵ Kaplan & Cooper, "Cost and Effect", s. 193

Ved at gennemgå det tankesæt, der ligger bag Strategisk ABM er der mulighed for at, vælge, implementere og fastholde en strategi, der understøtter kunder, medarbejdere, leverandører og virksomhedens kernekompetencer.

Når et forandringsprojekt er vurderet til at have den rette tyngde i forhold til at optimere processer, som i sidste ende kan skabe bedre konkurrenceevne, større profit, stærkere kunderelationer og lavere omkostninger, kan selve implementeringen sættes i værk.

4.4.1 Kotter's 8 trins implementeringsmodel

En grundlæggende struktur for en forandring i en virksomhed kan foretages ved at gennemgå de otte trin i Kotters forandringsmodel³⁶. I modellen anskues i første omgang graden af omstillingsvillighed/evne som findes i virksomheden, som vurderes ud fra, hvor meget den er præget af høj selvtilfredshed. Jo højere selvtilfredshed desto mindre åben er den for forandringer. Lige præcis denne udfordring er analyseret og forberedt i forrige trin under Planlægning og Organisering.

Forandringsprojektet inddeles i otte trin. Rækkefølge bør nøje følges trin for trin. At springe en fase over vil på sigt altid give problemer. Flere af faserne kan dog gennemføres parallelt, men de må altid igangsættes i den foreskrevne rækkefølge:

1. Skabelse af en brændende platform.
2. Oprettelse af en styrende koalition.
3. Udvikling af vision og strategi.
4. Formidling af forandringsvisionen.
5. Skab grundlag for handling på bred basis.
6. Generering af kortsigtede gevinster.
7. Konsolidering.
8. Forankring af projektet.

Kotters fasemodel viser, at et forandringsprojekt risikerer at fejle, hvis det indeholder en eller flere af følgende risici: man tillader for stor selvtilfredshed, man formår ikke at skabe en tilstrækkelig stærk styrende koalition, man undervurderer visionens magt, visionen kommunikeres ikke tilstrækkeligt godt, forhindringer får lov til at blokere for forandringerne, man forsømmer at skabe kortsigtede gevinster, man fejrer før slaget er vundet, og man forsømmer at forankre forandringerne i kulturen.

³⁶ "Leading Change", John P. Kotter

For det gode overblik skyld har jeg imidlertid valgt at underopdele de otte faser i fire grupper i analysemodellen, som jeg kalder: Brændende Platform, Kommunikation, Holdningsbearbejdning og Forankring, Målstyring og Opfølgning.

4.4.2 Skabelse af brændende platform

Selvtilfredsheden og forandringsvilligheden skal udfordres og en synlig krise skal synliggøres, således at der som udgangspunkt er en synlig og åbenbar årsag til at støtte op om projektet. Derfor bør potentielle kriser identificeres og diskuteres, for at eliminere selvtilfredsheden og opfordre til forandringsvillighed.

4.4.2.1 Forandringsmodenhed

For netop at tage temperaturen på selvtilfredsheden og omstillingsparatheden og ikke mindst evnerne, har Michael Hammer udarbejdet en model, som han kalder, Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)³⁷. Modellen giver det fornødne overblik over, hvor parat er den eller de organisationer egentlig, i forhold til hvor erfaren er virksomheden med den type projekter, hvilket projektledelsesniveau ligger man inde med, hvor i organisationen der skal der træning og uddannelse til mv., før man kaster sig ud i et omfattende forandringsprojekt.. Til at skabe overblikket fordelt på drivers og evner har Hammer inddelt faserne i nedenstående punkter:

Enablers:

- Design: specifikationer af, hvordan processen skal udføres
- Performers: de mennesker der skal udføre processen
- Owner: en person i topledelsen, som har ansvaret for processen samt dens resultat
- Infrastructure: IT- og ledelsessystemer, der skal understøtte processen
- Metrics: de parametre som virksomheden bruger til at vurdere processens gennemslagskraft

Enterprise Capabilities:

- Leadership: Topledelsen som støtter procesudviklingen
- Culture: værdier omkring kundefokus, teamwork, personligt ansvar og forandringsvillighed.
- Expertise: evner og erfaringer inden for forandringsprojektledelse
- Governance: mekanismer til ledelse af komplekse projekter og initiativer til forandring

³⁷ Hammer, M., The Process Audit, HBR April 2007 p. 111-112

I EPMM kan en organisation bevæge sig på fire modenheds-niveauer målt på ovenstående faktorer. Vægtningen giver sig selv, når virksomheden skal stille sig selv en række foruddefinerede spørgsmål, som derefter graduerer virksomhedens omstillingsparathed i de forskellige områder. (Se bilag 2 og 3)

Når der er etableret en brændende platform, som på basis af økonomiske, menneskelige og teknologiske perspektiver, kan få alle op af stolene, sammensættes en gruppe af mennesker ud fra indflydelse, ekspertise og troværdighed. I SCM perspektivet, er det ligeledes vigtigt, at de er sammensat på tværs af grupper i den pågældende vertikale værdikæde. Desuden skal lederskab og ledelse repræsenteres i gruppen. Gruppen skal skabe indbyrdes tillid på tværs af det organisatoriske hierarki, faggrupper og uddannelser og arbejde sammen som et team.

Med udgangspunkt i at virksomheden vil analysere sig frem til de mest lukrative forandringsprojekter på tværs af værdikæden, som på kort sigt kan generere økonomiske fordele, vil jeg benytte Kaplan's teorier omkring Strategic Activity-Based Management samt generel teori omkring strategisk BPR af bl.a. Mohamad Zairi.

For bare 20-30 år siden, før SCM begrebet var forankret i topledelsens mind-set, var succeskriteriet at købe til lavest mulig pris og få de bedst mulige betingelser. Således afhang et leverandør/kunde relation kun af ét primært parameter, nemlig prisforhandling. I forbindelse med japanernes udvikling af SCM som strategisk forretningsområde og inkorporering af produktionsstrategier, såsom LEAN, JIT, Agile osv., har værdien af gensidige stærke relationer, vist sig at stille en kæde af virksomheder væsentlig stærkere, end en enkelt virksomhed ville kunne alene eller med "arm's length" relationer. Således oplever man i dag et gensidigt afhængighedsforhold, hvor man som virksomhed forsøger at optimere vareflow og informationsstrømme³⁸. Et sådan samarbejde kræver en vis grad af tillid som vurderes og analyseres på baggrund af netværksteorier. Ideelt set, betyder det at organisationerne åbner bøgerne, lader følsom viden omkring forventet aftræk og produktionskapabilitet og lagerstatus løbe frit i mellem hinanden.

4.4.3 Kommunikation

En vision bør være tænkelig, ønskelig, gennemførlig, fokuseret, fleksibel og kunne kommunikeres på fem minutter

³⁸ Kaplan, R., & Cooper, R., Cost & Effect (1998) s. 200-205.

Enkelthed i budskabet hængt op på metaforer, kan være med til at få det til at hænge bedre fast i folks bevidsthed. Derudover kan gentagelse af budskabet ved mange forskellige lejligheder og kontekster være med til at sætte sig fast hos folk i organisationen.

Målene for projektet skal være klare, kommunikeret ud til alle med arbejdere gennem formelle procedurer for politisk og strategisk udvikling. Faktisk mislykkes mange strategier fordi det der er planlagt, ikke stemmer over ens med det, der bliver implementeret³⁹.

Jeg vil i dette afsnit ikke gå meget mere i dybden omkring de kommunikationsrelaterede værktøjer og teknikker, da det vil ligge langt udover, hvad denne opgave skal strække sig over. Dog skal det understreges, at i denne fase, hvor kommunikationen skal være klar og tydelig og distributionen af budskabet er gennemtænkt og nøje planlagt, at projektgruppen inddrager spidskompetencer på området, som for eksempel marketingkompetencer og IT ressourcer.

4.4.4 Holdningsbearbejdning

Fjern alle forhindringer og barrierer såsom blokeringer indenfor kompetence, systemer, ledelse og struktur. Skab synlige præstationsforbedringer og sørg for at de skaber anerkendelse hos kollegaer, ledelse og relevante samarbejdspartnere. Undgå at snævre egoistiske interesser, misforståelser, mistillid, forskellige vurderinger og frygten for det ukendte kommer i vejen for en "cementering" af forandringen.

Mange af ovenstående udfordringer skulle gerne være varslet i PEMM modellen, således at projektgruppen på et tidligt stadie kan tage fat i de potentielle modstandere, opportuniste, tekniske obstruktioner og økonomiske barrierer, der ligger inden for rammerne af de involverede parter. Men for at få forandringsprojektet til at forløbe smidigt og være selvudviklende og selvforstærkende proces, bør man redefinere stillinger bredt, intensivere uddannelse, øge træningsniveauet samt flytte beslutningskompetence længere ud til medarbejderne. Derudover bør belønningsmodeller ændres til at være baseret på fokus på processerne⁴⁰.

4.4.5 Forankring, måling og opfølgning

Det er vigtigt at projektet bliver indarbejdet og holdt fast ved at knytte resultaterne til forandringen, det er vigtigt at holde sig for øje, at kulturen er det, der ændrer sig sidst.

³⁹ Zairi, M., a boundaryless approach to modern competitiveness, BPM journal, vol.3, no.1, 1997 pp 67.

⁴⁰ Hammer, M., The Process Audit, HBR April 2007 p. 111-112

Virksomheder, der ønsker at skabe vækst og være innovative bliver nødt til at se fremad og kunne omstille virksomheden til ændrede markedskrav, lovgivning, arbejdsmarkedsforhold mv. Forandringer kan både være forårsaget af interne anliggender, men langt oftere også af eksterne faktorer som trends, ny lovgivning, ændrede magtstrukturer i kunde/leverandør forhold og teknologisk udvikling⁴¹.

4.4.5.1 *Balanced Scorecard til målopfølgning*

Til at sikre kontinuerlige læring og udvikling i processerne, er det nødvendigt med et værktøj, der måler, følger op og opstiller nye målsætninger. Ved tidligere gennemgang af BSC blev vigtigheden af en overordnet strategi understreget, således at udviklingen løbende følger implementeringen af selve strategien, gennem en vurdering af målepunkternes status, som fortæller noget om, hvorvidt der bliver fulgt op på at lukke de performance-gaps, der måtte være i forhold til de finansielle, indtjenings- og produktivitmæssige vækststrategier. Ved at følge op på BSC kan virksomheden fremme sin evne til at handle hurtigt på afvigelser, og bane vejen til realisering af de strategiske målsætninger og sørge for at processen bliver en målrettet og dynamisk proces.

Generelt kan man sige, at opfølgningen forholder sig til, om udviklingen i resultaterne er bedre eller dårligere end målsætningen. Hvis der er væsentlige afvigelser skal de sammenholdes med årsagssammenhængen, samt hvilke tidligere korrektioner, der har givet størst gevinst. Når det er gjort, beslutes det hvilke aktiviteter, der skal sættes i gang. Koalitionsgruppen skal med fast frekvens evaluere sin vision, strategier, kritiske succesfaktorer og KPI'ere. Desuden skal gruppen forholde sig til konsekvenserne, hvis ikke de fastlagte mål nås. Formålet at lave et set-up omkring opfølgning med fokus på det fremadrettede – altså læring frem for kontrol og strategi frem for taktik - er at der tages udgangspunkt i anbefalinger til opbygning af en opfølgningsstruktur.

Et rigtigt udviklet BSC vil afdække performance-gaps i forhold til de opstillede mål samt sikre en forankring og pædagogisk kommunikation af virksomhedens strategier på en effektivt måde som den enkelte medarbejder handler efter. Via rapporteringen har man mulighed for at overvåge og justere implementeringen af strategierne og på denne måde foretage en løbende proces omkring strategiudviklingen.

Således går modellen gået i ring fra strategiudvikling som det allerførste punkt til opfølgning på målopfølgning hos den enkelte medarbejder.

⁴¹ "Leading Change", John P. Kotter, side 22

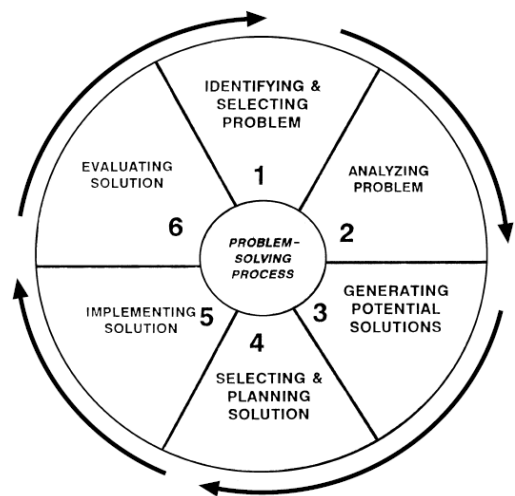
Det er dog vigtigt at understrege, at BSC er et ledelsesværktøj, der forsyner ledelsen med et mere kvalificeret og balanceret beslutningsgrundlag i forhold til den mere traditionelle regnskabsmæssige bagudrettede ledelsesrapporteringer.

4.4.5.2 *Quality Improvement Process*

En forandring vil ikke kun ændre fysiske rammer som nye maskiner, nye produkter og andre processer, men involvere mennesker – komplekse og følsomme størrelser, som skal behandles forskelligt og ens på samme tid. Får man ikke de menneskelige aspekter med i sit forandringsprojekt, vil det være dømt til at mislykkes⁴².

Figur 10, Quality Improvement Proces wheel

Når et forandringsprojekt er implementeret og de første succeser viser sig og alle parter er tilfredse, står den sidste udfordring tilbage, nemlig kunsten at trimme processerne, uden at skulle investere lige så mange ressourcer, som da projektet oprindeligt blev startet. Total Quality Management (TQM) som er bedst kendt fra produktionsstrategier som f.eks. LEAN, har centrale elementer som kontinuerlige forbedring, værditilførsel for kunden, øget ansvar til medarbejderne, omformning af aktiviteter til processer. Zairi beskriver processen med et Quality Improvement Process (QIP) hjul fra Rank Xerox således⁴³:



- Identifier Output
- Analyser problemet
- Lav potentiel løsning
- Udvælg og planlæg løsning
- Implementer løsning
- Evaluer løsning

⁴² "Power i projekter og porteføljer", M. Lindegaard og J. Olsson, side 44

⁴³ Zairi, M., a boundaryless approach to modern competitiveness, BPM journal, vol.3, no.1, 1997 pp 67.

4.5 Delkonklusion

Analysemodellens opbygning med en kerne af strategiske overvejelser, som skal bredes ud gennem – først den interne del af organisationen – og derefter ud til samarbejdspartnerne, hvor procesoptimering, målopfyldelse og et styrket samarbejde på tværs af den vertikal værdikæde skal hænge sammen, er nået med denne model. Der hvor en model har haft en svaghed, har en anden kunne dække ind.

Modellen udmærker sig i forhold til min opgaveformulering ved, at gøre teoretiske studier og modeller operationelle – eller nærmere eksekverbare. Der tages jo i høj grad hensyn til de strategiske overvejelser, men uden at føre dem ud i operationer har strategien ikke meget værdi. Omvendt er det vigtigt at processerne følger strategien, for at sikre, at en stor virksomhed ikke risikere at bestå af et løst fundament af opportunistiske afdelinger, der sub-optimerer og giver kunder differentieret grad af service og kundetilfredshed.

Mit mål med modellen var desuden at udarbejde et framework, som kunne danne grundlag for de fleste typer virksomheder. Uden at skulle sætte sig dybt ind i den bagvedliggende teori, skulle de med dette værktøj have en guide for udrulningen af en proces og forstå vigtigheden af at processen ikke slutter ved endt implementering. Derfor er det grafiske udtryk også meget baseret på cirkler, som udtrykker kontinuitet og gentagelser.

5 Casen

I dette kapitel vil jeg benytte teste anvendelsen af min analysemodel på en rigtig virksomhed. Det viste sig hurtigt, at min problemstilling ikke var noget fremmed fænomen, og at SCA rent faktisk allerede havde gjort sig nogle tanker omkring udrulning af et sådan projekt. Det var min fornemmelse, at projektet måske ikke skred så hurtigt frem som de ønskede fordi, der manglede en overordnet plan for, hvordan hele processen skulle gribes an. Det har været fantastisk for udarbejdelsen af opgave, at jeg har kunnet tage højt ragende tanker fra diverse teoretiske modeller og metoder, og lægge dem direkte ind i en konkret virksomhedscase. Det er mig derfor også magtpåliggende at gøre casen operationel og give bud – med relativ høj detaljeringsgrad – på, hvordan SCA bør gribe projektet an.

5.1 Virksomhedsbeskrivelse

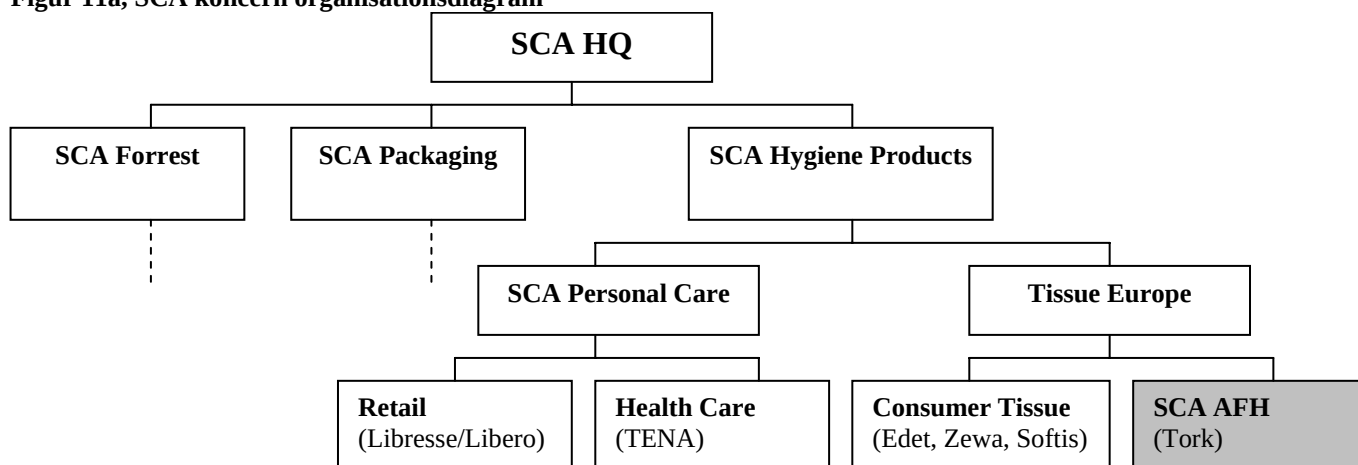
SCA en svensk koncern, der producerer, distribuerer og markedsfører personlig hygiejneprodukter, blødt papir, emballage, papir til tryk samt skovindustriprodukter. Salget af produkterne sker i mere end 90 lande og produktionen udføres i 19 forskellige lande. Virksomheden har 52.000 ansatte og omsatte i 2008 for knap DKK 150 mia.. Hovedmarkederne er EU (69 %), men koncernen har efterhånden også godt fodfæste i regioner som USA (11 %), Latinamerika (8 %) samt Asien og Fjernøsten⁴⁴.

SCA's ekspansionen sker primært gennem organisk vækst med personlig hygiejneprodukter og blødt papir som hovedprodukter. Historisk set har SCA dog været med til en række større opkøb af konkurrerende virksomheder i regioner over det meste af verden. De vigtigste og største brands hos SCA er TENA (til inkontinens hos voksne), Tork (blødt papir til toiletpapir, køkkenruller, engangsservietter mv.), Libero (bleer), Libresse (bind).

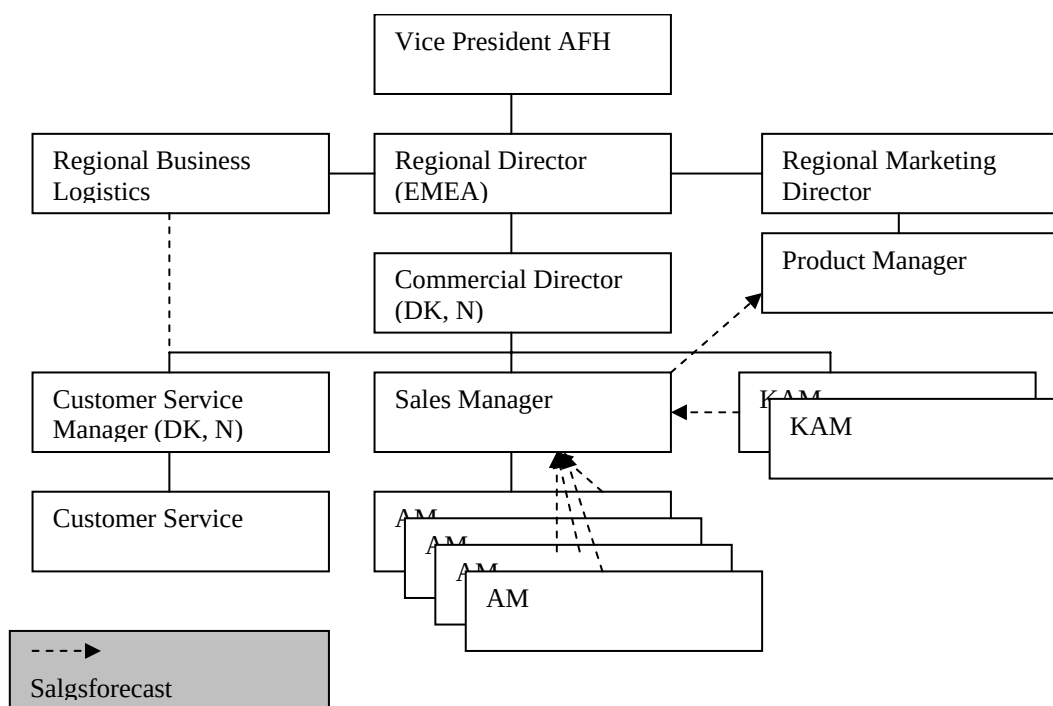
Den del af SCA som denne opgave omhandler, leverer til det marked som består af alt andet end detail (f.eks. restauranter, hoteller, forlystelsesparker) og sælger udelukkende blødt papir (Tork). Dette marked kaldes for "Away From Home" (AFH). For at give en fornemmelse af, hvor denne del af koncernen er placeret, kan det skitseres således (markeret med blå kasse):

⁴⁴ Fra SCA's hjemmeside www.sca.com

Figur 11a, SCA koncern organisationsdiagram



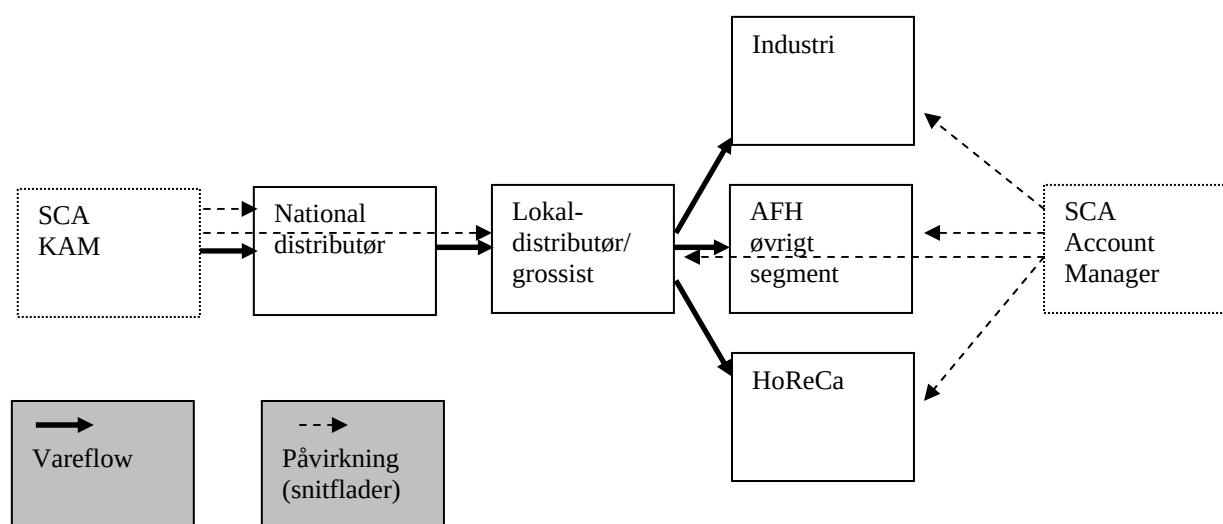
Figur 12b, SCA koncern organisationsdiagram



Salgsafdelingen i SCA AFH består af to Key Account Managers (KAM) samt ca. 10 Account Managers (AM). Salgskanalen er bygget op omkring 5-6 markedsledende distributører samt

Figur 13, SCA AFH salgskanal

en række mindre lokale distributører/grossister som igen har en række kunder, som de leverer til. Så vidt det er muligt skal alle ordrer køre slavisk gennem alle led i salgskanalen. Meningen er på den måde, at sikre at bestillingerne på de ordrer, som SCA håndterer, bliver af en vis størrelse. Til at påvirke den udvikling og sikre, at alle parter er tilfredse, har KAM'erne ansvaret for at drive salget til distributørerne og således skubbe varerne igennem, hvorimod AM'erne bearbejder slutkundesegmentet og således er med til at trække varerne igennem kæden. Se figur 13.



AFH's marked består af slutkunder og distributører. SCA gør meget for at sikre en smidig partnerstrategi, hvor at så meget som muligt bliver sendt gennem distributørerne. Ifølge Salgschef i Danmark, Chrestina Egelykke (CE) er der utrolig meget fokus på, at vælge kunderne med omhu, for netop at tilsikre at SCA's logistikomkostninger bliver brugt så effektivt som muligt. Derudover er det vigtigt i disse finanskrisetider, at undgå at tabe penge på kunder, der er i fare for at gå konkurs, hvilket Commercial Director, Finn Pedersen (FP) understreger, med en vurdering af, at ét af hans fem vigtigste fokusområder til næste år, bliver at kreditsikre nye kunder.

Bagerst i kæden er SCA opbygget således (se bilag 4 - SCA værdikæde) at stort set alle varer bliver produceret af egne fabrikker – primært i Sverige og til dels i resten af Europa samt USA. Fabrikkerne fungerer i nogen grad som en traditionel leverandør, da der en gang om året forhandles agreed prices (AP), som datterselskaberne bliver afregnet til. Ifølge Regional

Business Logistics manager, Susan Gelesitz (SG), foregår interaktionen på nogenlunde samme sæt, som hvis fabrikken havde været en ekstern leverandør, hvor løbende diskussioner omkring forecasts bliver diskuteret og forhandlet. Eneste væsentlige forskel er ifølge SG at når konflikterne går i hårknude, går ledelsen ind og laver en afgørelse.

Næste led i kæden er de såkaldte International Distributions Centers (IDC). Disse distributionscentre fungerer som SCA's varelager, der bliver trukket fra i de forskellige regioner.

5.2 Analyse

I dette afsnit vil jeg gå ind i en analyse, hvor jeg holder empirien op mod analysemodellen, som er beskrevet i det foregående kapitel. Det betyder, at jeg vil gå analysemodellen igennem i samme rækkefølge, som den blev beskrevet i kapitel 5. Igen vil jeg gå ind i sagens kerne, nemlig SCA's strategi og mission og derfra bevæge mig ud af, og inddrage de fortløbende problematikker jeg har ansporet i empirien; først de intra-organisatoriske og derefter de inter-organisatoriske problemstillinger og til sidst implementeringsdelen, hvor jeg vil tage fat i selve implementeringsforløbet og give et forslag til, hvordan den kan rulles ud i organisationen.

5.2.1 Strategi og vision

SCA er en større global koncern med en lang historie, og har derfor været igennem en gennearbejdet formulering af en Mission samt Vision og ikke mindst en Strategi - sandsynligvis fordi de efterhånden kender værdien af at have en sådan. Det er derfor ikke så interessant at se på kvaliteten af denne, men i højere grad analysere på, hvor meget den slår igennem i organisationen. Alligevel starter jeg ud med at sikre mig, at den eksisterende strategi overholder de punkter, som jeg tidligere beskrev som væsentlige for at opnå en succesfuld strategiudvikling.

SCA's Mission: "To provide essential products that improve the quality of everyday life"

SCA's Vision: "To be recognized as the leading provider of value for customers, shareholders and employees in its field"

SCA's Strategi: SCA's mission is to develop, produce and market value added products and services within personal care products, tissue, packaging and forest products. SCA's products simplify the everyday lives of hundred of millions of people around the globe. They also generate strong cash flows that enable good dividend growth and raise the value of SCA shares.

Strategien underbygges med følgende nøglestrategier:

- Kunde og forbruger indsigt
- Lokal repræsentation med global styrke
- Vedvarende udvikling

Strategiske mål:

- Lavere omkostninger og øget cash flow
- Innovation
- Vækst

Når man holder det materiale, som er tilgængeligt omkring SCA's strategiudvikling op imod DeFeo's 10 trins model for succesfuld implementering af koncernstrategi, er de første 5 punkter opfyldt til fulde. De første 5 trin er imidlertid også den del af strategiudviklingen, der bliver udført bag skrivebordet. De resterende, handler i højere grad om selve implementeringen i organisationen. Dem vil jeg gå dybere ind i længere nede i opgaven.

5.3 *Det intra-organisatoriske samarbejde i SCA*

Af hensyn til rammerne i opgavens omfang samt ved en vurdering af, hvor de største problemer ligger, har jeg valgt at tage udgangspunkt i den del af organisationen, hvor salg møder logistik og sine kunder. Det vil sige, der bliver ikke meget fokus på den bagudrettede del af kæden, altså fabrikkerne. Det at SCA producerer stort set alt selv, at Supplier Relationship Management (SRM), er en overordnet beslutning, hvor procedurer, magtbalance og forhandlingskraft er væsentligt begrænset. Det vil sige, at jeg i høj grad vil tage fat om den del af GSCF frameworket, der omhandler Customer Relationship Management (CRM) samt Demand Management (DM). De øvrige procesbeskrivelser er også relevante, men for at begrænse omfanget af opgaven, har jeg valgt at fokusere på de to processer.

5.3.1 *GSCF med fokus på Customer Relationship Management*

GSCF frameworkets CRM foreslår følgende strategiske og operationelle processer gennemgås.

Strategiske Sub-Processer i CRM

1. Vurder koncernens marketingstrategi

SCA fastlægger sine marketingstrategier centralt og udruller dem med hjælp fra salgsorganisationerne i de enkelte lande. Derfor vil det være begrænset, hvor meget det danske kontor, kan influere på selve marketingstrategien⁴⁵.

2. Identificer kriterier til kategorisering af kunder

Der er i dag retningslinjer for kategoriseringen af kunderne i dag, nemlig A, B og C – ud fra om de er internationale, nationale eller lokale samt en vurdering af, hvilke segmenter de opererer indenfor⁴⁶. Det er dog en vurdering fra sag til sag, og afhænger også meget af, om virksomheden virker troværdig og ambitiøs på et reelt grundlag. Derfor bliver nøgletal også draget med ind i en samlet betragtning.

3. Udvikl framework til måling af kunder

CE fortæller at, via priority maps bliver der løbende givet et klart billede af, hvor meget SCA tjener på den enkelte kunde, ved at trække omsætningstal, vareforbrug, hvor meget salgstid der er forbrugt samt hvor meget kunden trækker på kundeservice. Med denne nedbrydning af, hvad det koster SCA at drive hver enkelt kunde, kan virksomheden sikre, at kunden placeres korrekt i A,B,C kategoriseringen gennem en Activity Based Costing analyse. Dermed mangler SCA blot at få sat nogle hårde tal på og formalisere, hvilke rammer og kritiske værdier en kunde skal overholde, for at befinde sig i de respektive kategorier.

4. Udvikl retningslinjer for delingsprocessens fordele med kunderne

For at få kunderne involveret i processen, er det vigtigt at give et klart signal, om at der også er en gevinst i det for kunden.⁴⁷ Det er derfor vigtigt for SCA at gå ind i en vurdering af, hvilken værdi et tættere samarbejde vil betyde – både på kort og på lang sigt. Kent Filt (KF) fra MultiLine – som er en af SCA's top 5 kunder – er der en klar forståelse for, at hvis de som kunde, kan få bedre service og priser ved at strømline processerne, vil de også gerne bidrage til processen. Omvendt er de også indstillet på, at det kan få negative konsekvenser, hvis de ikke lever op til deres målsætninger. Således er der åbnet op for, at de fælles gevinster gennem et integreret samarbejde kan udløse en win-win situation samt knytte relationerne mellem parterne sammen.

I denne fase har jeg valgt igen at bringe GSCF frameworket i spil. Da en beskrivelse og analyse af processerne i CRM blevet detaljeret beskrevet under ”Det intra-organisatoriske samarbejde i SCA”, er det væsentlige ved modellen i denne omgang i højere grad at analysere

⁴⁵ Interview med salgschef, Chrestina Egelykke

⁴⁶ Interview med Commercial Director, Finn Pedersen

⁴⁷ Interview med Logistik Direktør i MultiLine, Kent Filt

på snitfladerne, for at få organiseringen af projektet på plads. Det er vigtigt at definere og inkorporere den rette bearbejdning af snitfladerne i de målepunkter, som senere skal indgå i et endeligt scorecard.

Operationelle Sub-Processer i CRM

1. Differentier kunderne

Som omtalt ovenfor i de strategiske processer er alle kunder i dag kategoriseret som A, B eller C kunder. Der kunne eventuelt foretages en ny evaluering, så snart de kritiske værdier for kategoriseringen er fastlagt.

2. Forbered kundeteamet

Kundeteamet består af en salgschef, som har fem distriktschefer og en salgskordinator, der tilsammen bearbejder slutkunder mhp at skabe pull i markedet. Derudover står to Key Account Managers for at bearbejde en håndfuld af de største distributører i markedet, som skal sørge for at pushe varerne ud til distributørleddet. Dette kundeteam er trods den lille gruppe, alligevel meget præget af at være individualister med meget forskellige måder, at bearbejde deres kunder⁴⁸. Derfor kan der ligge en udfordring her i forhold til at strømline salgsprocesserne og relationsbearbejdningen.

3. Lav intern vurdering af kunderne

Fordelingen af kunderne er på plads med klare målsætninger, for hvor meget tid den enkelte AM'er skal bruge på diverse kunder. KAM bliver i højere grad målt på de rene afsætningstal⁴⁹

4. Identificer opportunities sammen med kunderne og

5. Udvikl en målopfølgningsskema

Da det er vigtigt for hele projektet, at kunderne bider på ideen, skal målepunkterne nøje afstemmes med kunderne. Tilsyneladende er der en uoverensstemmelse mellem SCA salgsorganisations antagelser om, hvad der er vigtigst for kunden, og hvad kunden vil acceptere, at blive målt og belønnet efter. Salgsorganisationen mener, at antallet af sambesøg samt reduktion i antallet af drops er væsentlige målepunkter og at bedste konsekvens af målsætningen, er antallet af lead, som SCA bringer til kunden⁵⁰. Kunden forholder sig imidlertid anderledes til det, idet KF peger på, at leveringssikkerheden er absolut i top. Derfor vil de gerne gå ind i en vurdering af evnen til at afgive præcise forecasts og blive belønnet

⁴⁸ Interview med Business Development Manager, Ida Emus

⁴⁹ Interview med KAM, Charlotte Høholt

⁵⁰ Interview med Salgschef, Chrestina Egelykke

med bonus-/rabatordninger. En anden yderst interessant melding fra KF, er at integration af IT systemer står højt på listen, når måder til at forbedre det eksisterende samarbejde med SCA vurderes, for derved at få adgang til lagerstatus, leveringstid gennem produktionsforecast⁵¹.

6. Implementer målopfølgningsskemaet og

7. Mål på resultaterne og udarbejd profitanalyser

Selve implementeringen samt måling og opfølgningen på skemaet vender jeg tilbage til senere i analysen.

5.3.2 GSCF med fokus på Demand Management (DM)

Nu har jeg gennemgået processerne i salgsafdelingen og deres snitflade til kunderne. For at skabe gennemsigtigheden bagud i den vertikal værdikæde, har jeg valgt at fokusere på den del af SCM forretningsprocesserne i GSCF frameworket som vedrører Demand Management (DM). Demand Management er i grove træk de processer, som vedrører forecasting af de forventede aftræk. Disse processer retter sig både mod kunderne, over logistikken og endelig mod produktionsenhederne.

5.3.2.1 Strategiske Sub-Processer i Demand Management:

1. Bestem tilgang til forecasts

Fra strategisk niveau opererer man med Long Term Forecasts (LTF) og Short Term Forecasting (STF), som er ”bekræftede” ordrer⁵². LTF udarbejdes hvert kvartal med 52 til 72 måneders rullende budget og bliver anvendt som udgangspunkt for fabrikernes ”budget” og agreed prices mellem datterselskaberne. Selvom budgetterne ikke anvendes direkte i økonomisystemet, bliver de alligevel brugt til at tilpasse de finansielle budgetter. STF forecasts bygger på et 16-ugers ”moving average formula”, men de enkelte salgsafdelinger kan vælge at benytte andre metoder.

Forecasts kommer til ved en af følgende fire måder:

- Automatisk genererede forecasts baseret på outcome
- Automatisk genererede forecasts, som er manuelt tilpasset
- Promotion forecasts som er baseret på kendte aktiviteter og kampagner
- Tilpasset forecast som beskriver mulig difference mellem LTF og Finansielt budget, som kunne skyldes ny potentiel forretning.

2. Planlæg informationsflow

⁵¹ Interview med Logistik Direktør hos MultiLine, Kent Filt

⁵² Interview med European Logistics Director, Ulf Berggren

Logistikafdelingen opererer med tre forecast tidshorisonter fra salgsafdelingerne i sin Region⁵³; Short Term (6 uger) med rullende 16 dages Moving Average, Mid Term (MTF) (6–24 uger) og Long Term (24-52 uger).

3. Bestem synkroniserings procedurer

Ifølge SG fungerer den ugentlig indrapporteringen fra salgscheferne på STF godt, men når der er en klar fornemmelse af, at procedurerne omkring forecasting på længere sigt er upræcise – hvis de i det hele taget bliver rapporteret ind, da de er baseret på ambitioner og gætterier frem for reelle definerede potentielle ordrer. Der er opstillet klare processer for rapporteringen mellem salg, logistik og produktion for henholdsvis STF og LTF⁵⁴. Deruover har SCA udviklet en opfølgningsprocedure, hvor justeringer udføres af Central Business Logistics og Central Planning. Derefter udfører RBL'erne den månedlige opfølgning og implementerer action planer mhp at holde den justerede volumen under kontrol.

4. Udvikl retningslinjer for delingsprocessens fordele/ 5. Udvikl framework til måling

Disse to punkter vil blive gennemgået senere i analysen under ”det inter-organisatoriske samarbejde”.

5.3.2.2 *Operationelle Sub-Processer i Demand Management:*

1. Indsaml data og informationer

Som beskrevet ovenfor ligger der faste procedurer, for hvordan data indsamles og behandles.

2. Lav forecast

Til stor frustration for logistik halter det for salgsafdelingen med at afgive seriøse og præcise forecasts ud over 6 uger. Det kan hænge sammen med at proceduren for at afgive salgsforecast bliver gjort en gang årligt, og er baseret på en vurdering af omsætning hos en kunde – ikke fordelt på produkter. Fordelingen af omsætningen fordelt på produktgrupper bliver foretaget af en Product Manager (PM). PM'eren har imidlertid ingen eller kun meget lidt kendskab til de enkelte kunder, hvilket jo gør denne del af forecasting processen usædvanlig usikker. Til gengæld har PM et overblik over de planlagte marketingaktiviteter, som forventes at blive rullet ud i løbet af det kommende år.

3. Synkroniser

Synkroniseringsprocesserne er klart formuleret i vedlagte bilag 5 - Forecast Procedurer.

4. Forøg fleksibilitet og reducer variabilitet

⁵³ Interview med Regional Business Logistics manager, Susan Gelesitz

⁵⁴ Interview med European Logistics Director, Ulf Berggren

SG giver desuden klart udtryk for at 16 dages vægtning er for lang tid, og giver ikke nok tid til at tage højde for f.eks. sæsonudsving. Kortere tids vægtning på henholdsvis A-varer (6-uger), B-varer (10-uger) og C-varer (16 uger), ville kunne give væsentlige større udslag i systemet på afvigelser.

5. Mål resultaterne

Målingen af resultaterne vender jeg tilbage til senere i analysen under ”Det Inter-Organisatoriske samarbejde”

5.4 Delkonklusion på Intra-Organisatorisk samarbejde

Generelt kan man sige, at mange af værktøjerne og processerne til at arbejde tættere med sine kunder i dag er på plads i salgsorganisationen. Man kan til gengæld diskutere, hvor godt de er integreret, formuleret og om data i tilstrækkelig grad bliver anvendt formaliseret nok. Tilsyneladende er der en tendens til at behandle kunderne efter devisen, ”if it ain’t broken, don’t fix it”. Det betyder, at innovation i forhold til at være first-movers med bl.a. IT-værktøjer og koncepter, der kan knytte SCA tættere på kunderne og øge loyaliteten risikerer at blive taget af konkurrerende virksomheder. Den elektroniske vidensdeling og muligheder for at interagere kan bestemt blive bedre. Det vil både give kunden en bedre service og samtidig kan SCA spore kundens handlingsmønstre, for dermed at handle proaktivt og tilføre yderligere værdi for kunden.

Som i CRM ligger mange af procedurerne i DM fast, der eksisterer strukturerede datamateriale og nogen analyserer på disse tal. Det kan imidlertid undre, at f.eks. Traffic Light indikatoren for, status på de forskellige fabrikker, ikke er tilgængeligt for folk i organisationen, der sidder tættere på salg. Se bilag 6 - eksempel fra Traffic Light rapport. Det er ikke uvæsentligt, for servicegraden at sælgerne ved, hvilke produkter der risikerer at blive forsinkede – måske endda af planlagte produktionsstop.

Der foreligger et væsentligt risikomoment i, at det er PM, der laver estimer på produktniveau. Et sådan forecast vil alt andet lige være baseret på noget, der ligner rent gæt, da PM hverken kender de enkelte kunder eller har en daglig fornemmelse af, hvor markedet bevæger sig hen. Ved at bryde sælgernes budgettering ned på et overordnet produktniveau, vil der sandsynligvis kunne elimineres mange fejlvurderinger og logistics kunne bedre præcisere sine forecasts. Efter dialog med flere folk i begge led af organisationen, logistik og salg, var der kun CE, der nævnte denne forretningsgang. Dette kunne tyde på, at det måske ikke er klart for mange andre i organisationen, at der her foreligger et væsentlig usikkerhedsmoment.

Indtil videre har analysen primært berørt snitfladerne i afdelingerne ud mod deres eksterne netværk. GSCF gør ikke meget ud af at beskrive opstilling af mål og motivationsfaktorer internt, så dertil vil jeg læne mig op ad det SCM modificeret Balanced Scorecard, som både inddrager de Inter- og Intra-organisatoriske KPI'ere samt opfølgningsprocedurer. Det bliver præsenteret i næste afsnit.

5.5 *Det inter-organisatoriske samarbejde*

I dette afsnit vil jeg se nærmere på, hvordan SCA kan motivere de involverede parter til optimere de rette processer, som skal åbne op for at arbejde på tværs af afdelinger og organisationer. Til det formål vil jeg benytte mig af en SCM-modificeret udgave af Balanced Scorecard, som formår at inddrage alle parter og ligger i en rigtig fin forlængelse af gennemgangen af GSCF frameworket, hvor processerne og snitfladerne bliver beskrevet – dog uden at give bud på konkrete målingsmodeller og motivationsfaktorer.

Først og fremmest er skal der udarbejdes en strategi for værdikæden samt dens overordnede mål, således at disse kan nedbrydes til konkrete KPI'ere som efterfølgende kan rulles ud i organisationerne og til sidst følges op på og forbedres.

Nogle af de mest gennemgående temaer fra empirien er dels det intra-organisatoriske samarbejde, hvor logistikafdelingen føler sig løbet over ende af salgsafdelingen, som ikke viser forståelse for de processer og målsætninger, som de skal leve op til i deres arbejde. SG understreger ved flere spørgsmål, at den manglende kvalitet – især i mid- og long term forecasts halter fordi, der fra salgsledelsen ikke er tilstrækkelig opbakning til at prioritere denne indsats. Netop gennem fælles målsætning og belønning/konsekvens af forecastrapporteringen kunne kvalitetsniveauet blive løftet og evnen til at have de rette vare på lager på rette tid være til stede.

Dette hænger fint i tråd med KF's vurdering af at det vigtigste succeskriterium for deres eksisterende leverandører, er evnen til at levere det aftalte rettidigt, men samtidig være konkurrencedygtig med hensyn til priser og services.

Skal SCA leve op til at kunne tilbyde konkurrencedygtige priser og samtidig levere services på ekstraordinært niveau, vil det være nødvendigt at gå ind i en analyse af, hvor nødvendige processerne optimeres, unødige processer defineres og elimineres, samt sænker omkostninger ved at handle smartere. I den forbindelse peger på både vores strategiske kunde (KF) fra MultiLine samt Commercial Director i SCA (FP) på at IT-systemer, der lukker op for en smidig og automatiseret behandling af processer mellem parterne både kan øge hastigheden

på kritiske data, der viser afvigelser i markedet – som igen gøres synlig for SCA's logistik- og produktionsansvarlige. Når sådan et system er opbygget, vil der efterfølgende kunne foretages målinger på, om anvendelsesgraden er høj nok, om graden af data der stilles til rådighed løbende skal blive mere følsomme – alt afhængig af om organisationerne ser den succes, som de har stillet i udsigt.

Nedenfor vises strategikortet, hvor de målepunkter, som jeg har kunnet analysere mig frem til ved hjælp af empirien samt de teoretiske modeller. De konkrete mål vil blive opstillet længere nede i analysen, i gennemgangen af implementeringsafsnittet og beskrive, hvordan implementeringen af analysemodellen bør finde sted.

Tabel 2, Supply Chain Strategikort for SCA AFH

Supply Chain Strategikort for SCA AFH				
Mission: To provide essential products that improve the quality of everyday life				
Core values: Respect and Excellence				
Perspektiver:	Strategisk tema: Gensidig respekt og forståelse mellem afdelinger og organisationer	Strategisk tema: Integration af IT i værdikæden	Strategisk tema: Fastholde markedsposition igennem finanskrisen	Strategisk tema: Nedbringe supply chain omkostninger.
Kundefordele	Fælles mål og bonusordninger (internt og eksternt)	Øge tilgængelighed og kvalitet i informationsflowet	Forbedre time-to-market for nye produkter	Sikre konkurrencedygtige priser
SCM mål	Undgå misforståelser og eliminere fejl	Fleksible svar- og opfølgingsmuligheder	Styrke relationerne ml. organisationerne under/efter krisen	Optimering af processerne omkring transport og logistik.
Økonomi	Sænke transaktionsomkostninger	Forbedring af evne til budgetplanlægning	Sikre stabilt cash-flow	Større indtjening
SCM forbedringer	Fastholde og udbygge partnerskaber og konkurrere som kæde	Hurtigere reaktionsevne ift markedet	Organisationerne i kæden beskytter og styrker hinanden med øget forretning.	Levere større drops, og sende flere leveringer til flere kunder sammen

Bemærk, at stregerne mellem målepunkterne viser årsagssammenhænge.

5.6 Implementering af analysemodel

I denne del af opgaven, vil jeg ved hjælp af Kotter's 8-trins implementerings model beskrive, et forslag til, hvordan SCA får rullet analysemodellen ud i organisationen samt give konkrete eksempler på målepunkter, opfølgning mv. Jeg har i min analysemodel valgt at bringe nogle af de forskellige trin i Kotter's model sammen, da jeg synes det giver god mening og bidrager til det samlet overblik.

Det strategiske udgangspunkt for implementering synes at være på plads, idet der fra såvel den øverste ledelse samt fra såvel salgs- og logistikafdelingerne er kendskab til virksomhedens strategiske målsætninger. Ikke uvæsentligt er det, at såvel FP og SG er enige i, at begge parter ser en klar mulighed for at strømline informationsflowet mellem de to organisationer samt at begge parter kan bidrage til denne proces.

Ud fra den empiri jeg har indhentet, er det min vurdering, at det ikke giver mening, at udarbejde et PEMM kort, Da jeg dels ikke har nok viden om, virksomhedens tidligere erfaringer med forandringsprojekter og dels ikke kender hele organisationen inde fra og dermed alle medarbejdernes navne og kompetencer. En detaljeret udarbejdelse af denne model vil være noget, der ligner en hovedopgave for sig selv i Organisation og Ledelse, men belysning af punkterne i overordnede træk, for at få en fornemmelse af virksomhedens evne til at omstille sig er yderst relevant. Derfor bør dette skridt udføres i en detaljeret udgave med en grundig gennemgang, hvor netop hele persongalleriet bliver fastlagt og committet.

5.6.1 Skab en brændende platform for analysemodellen

I SCA hersker der en – ikke ubegrundet - udbredt følelse af selvtilfredshed. Virksomheden har oplevet økonomisk vækst de seneste år i forhold til målene, den står overfor lancering af et nyt gennemgribende produktdesign og opnår løbende den markedsvækst, som den stiller sig i sigte. Derfor kan det være svært i SCA at vinde genlyd med nye tiltag, der forandrer på processerne i virksomheden. Der har dog historisk set været plads til implementering af nye og gennemgribende projekter, hvis de kan påvise økonomiske gevinster på kort og mellemlang sigt. For nogle få siden gennemgik hele SCA en omrokering af produktionsanlægget, nedlagde produktionssites, blev mere strukturerede omkring agreed prices mv. Et projekt, som kostede mange penge, skabte meget uro og forandring i organisationen, men ikke mindst blev mange processer gennemgået og optimeret⁵⁵. For at vinde gehør i organisationen, skal den brændende platform derfor tage udgangspunkt i en økonomisk betragtning og læne sig op af et kundetilfredshedsperspektiv.

For at give formuleringen ekstra tyngde skal en koalitionsgruppe bestående af rette kompetencer, erfaringer og ikke mindst beslutningskompetence etableres. Hos SCA kunne en sådan sammensætning bestå af Vice President i AFH, Business Develop Director, to Regional Business Logistics (RBL), Commercial Director (CD) samt Group Marketing Manager, IT Manager.

I forhold til Kaplan's teori om Strategisk ABM, hvor han søger at få svar på henholdsvis, om vi gør de rigtige ting samt om de ting er det i overensstemmelse med virksomhedens strategi, vil en gennemgang af SCA's strategi hurtigt vise, at netop evnen til at skabe merværdi gennem produktinnovation, teknologisk udvikling, ønsket om indgå tættere relationer med deres omverden samt forbedre det overordnede resultater, hænger godt sammen med

⁵⁵ Interview med Commercial Director (DK, NO), Finn Pedersen

filosofien bag en analysemodel baseret på procesanalyse via GSCF samt et SCM modificeret scorecard, som skal måle på indsatser internt og eksternt - såvel som i snitfladerne.

Når analysemodellen og de resultater, som den tilsigter ligger så tæt i tråd med SCA's overordnede strategi, bør det være naturligt for topledelsen at bakke op omkring dette projekt. Et konkret talmateriale baseret på estimater på, hvad dette projekt kan spare virksomheden for og hvilken grad af kundetilfredshed, der kan opnås, kan være hårdtslående argumenter til at øge ledelsens engagement og dermed de ressourcer, som de vil investere i dette projekt.

5.6.2 Kommunikation

Projektet skal have udarbejdet en vision. Da den skal være kort, præcis og gennemførlig, men alligevel fleksibel ville en sådan formulering kunne se således ud:

”SCA samt sine samarbejdspartnere er i overhængende fare for at tabe markedsandele og dermed opnå et dårligere økonomisk resultat, hvis ikke der bliver opbygget en struktureret relationsstyring baseret på gensidig målstyring samt integration af IT systemer. Formålet er at opnå vedvarende konkurrencemæssige fordele som kæde, ved både at styrke relationer samt at tilbyde smidige processer mellem organisationerne og dermed reducere omkostninger til logistik, indkøbs- og salgsprocesser i et marked, som qua den finansielle krise er presset på alle fronter”.

I SCA uddeles nogle respekterede interne blade, som læses med ret høj frekvens blandt medarbejderne. Disse og SCA's intranet kunne danne godt grundlag for en kontinuerlig distribution af budskabet omkring projektet. Der bør allerede før start bookes spaltepads og lægges en plan sammen med marketingafdelingen for en kommunikationsplan, som skal være med til at brande projektet i organisationen. Idet dette projekt også går udover SCA's organisation, skal der også være fokus på at informere såvel kunder, der allerede er en del af projektet samt de kunder, som potentielt kunne indgå.

5.6.3 Holdningsbearbejdning

Det er vigtigt at få alle involverede afdelinger med i projektet, således at man sikrer, at f.eks. IT afdelingen har accepteret, at de ønsker og mål som koalitionsgruppen har til integration/ekstranet kan lade sig gøre samt et budget for dette. Marketing har afsat ressourcer til at bære kommunikationsopgaven osv.

I forhold til indførelse af ny teknologi, må det forventes at brugerne i en overgangsperiode i højere grad vil trække på IT ressourcer samt HR i forhold til uddannelse. Disse tiltag kan også forberedes proaktivt, så hele organisationen bliver gearet op.

Nu er det så op til gruppen at synliggøre gevinster af projektet, så snart de begynder at vise sig. Udtalelser fra kunder, der har oplevet at processerne er blevet bedre, automatiserede, sparet penge mv. vil være oplagt information at dele med resten af organisationen.

Før organiseringen kan komme på plads, er det hensigtsmæssigt at analysere SCA's evne til at bære et sådan projekt igennem, og om der eventuelt er nogle forbehold som bør tages eller steder i organisationen, hvor der i projektforsløbet skal holdes et ekstra vågent øje eller tilbydes indledende træning. Her kan PEMM modellen igen finde anvendelse.

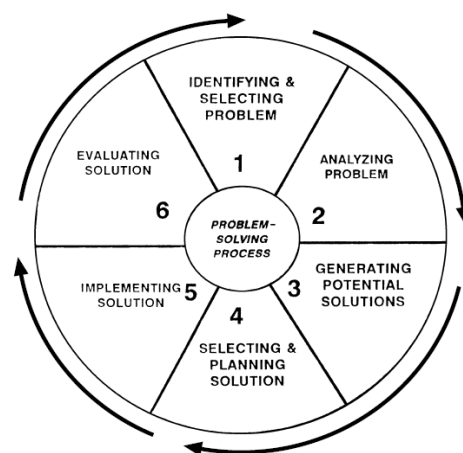
5.6.4 Forankring, måling og opfølgning

Der er altid en risiko for at et projekt kun lever, så længe det har nyhedens interesse, derfor er det vigtigt, at der løbende bliver fulgt op på projektets evne til fortsat at bidrage positivt for de involverede parter.

Til det formål udmærker Balanced Scorecard'et sig og giver tydeligt udslag i det omfang, at der er afvigelser fra målsætningerne. Under afsnittet det interorganisatoriske I bilag 7 efterfølgende giver jeg et konkret bud på et scorecard for SCA, baseret på den empiri jeg har indhentet, se bilag 8 – 15.

Opfølgningen er som tidligere beskrevet et væsentligt element for succesfaktoren af implementeringen og dens evne til at tilføre kontinuerlig værdi. Derfor vil jeg kort skitsere nogle metoder til at holde momentum. QIP modellen beskriver faserne, fra modtagelse af Output analyse af problemet, vurdering af løsninger og tidligere erfaringer. Derefter implementeres nye løsninger/målsætninger i scorecard'et og arbejdet med scorecard'et kan fortsætte.

Figur 14, Quality Improvement Process hjul



5.7 Delkonklusion

Mine antagelser om, at der findes huller i samarbejdet og kommunikationen såvel internt mellem salg og logistik internt SCA, men ligeså vel ud mod deres samarbejdspartnere (i dette tilfælde primært kunderne) ser ud til at holde stik.

Uden en jævnlig opfølgning på konkrete problemstillinger med målinger på, om disse behandles og forbedres vil problemerne gradvist vokse sig større og blive en dyrere proces at gå i gang med. Trods at der hos SCA AFH i Danmark er en god tone og respekt for hinandens opgaver, er der alligevel blevet skabt en kløft imellem de to afdelinger. Logistik/Kundeservice fornemmer at salgsafdelingen ikke vil eller kan forstå de udfordringer, som de sidder med og faktisk bliver målt på. Omvendt kan salgsafdelingen blive frustrerede over, at Kundeservice og Logistik ikke differentiere deres indsats i overensstemmelse med den måde, hvorpå salgsafdelingen bliver målt – f.eks. ved at behandle A, B og C kategori kunder forskelligt.

Længere oppe i hieraket fortsætter frustrationerne, for dem der skal bruge lang sigtede forecasts får ikke det materiale de har behov for, til at kunne præcisere deres tal i tilstrækkelig høj grad. Ifølge SG skyldes det ikke i så høj grad sælgerne – for de udfører det, som de bliver målt på. Derimod er hendes fornemmelse, at salgsledelsen beder sælgerne holde fokus på salget.

Det er tilsyneladende også divergens i forhold til, hvad kunderne ønsker fra SCA og ikke mindst, hvad kunderne er villige til at sætte på spil i forhold til en tættere målstyring, som kan bidrage positivt til hele organisationen.

SCA bør snarest få udarbejdet en økonomisk analyse, af hvad de reelle økonomiske besparelser kan være ved indførelse af dette tværorganisatoriske målestyringsværktøj.

6 Konklusion

Det var med stor tilfredshed, at jeg kunne teste en egenudviklet model, som i udviklingsprocessen gav nogle spændende overvejelser omkring overlappningen fra det interne perspektiv til det eksterne.

Især var GSCF modellen et fantastisk værktøj under dataindsamlingen, da den fungerede som spørgeramme, der kunne belyse alle processer i de snitflader, som jeg havde valgt at bringe i opgaven. Selvom modellen ikke er optimal i forhold til at give bud på konkret målestyring, fordrer den at man alligevel forholder sig til den del. Her dækker det modificerede balanced scorecard GSCF modellens svagheder, nemlig at tvinge brugeren til at forholde sig til de overordnede strategier og målsætninger via strategikortet og derfra arbejde sig ned i understrategier, for igen at komme op med helt konkrete og operationelle målepunkter. Når man fornemmer den tætte indbyrdes afhængighed, der er af målepunkterne, bliver det også hurtigt klart, at der er rigtig mange tiltag, der venter på at blive eksekveret hos SCA.

Den generelle tendens i det globale marked, hvor virksomheder rykker tættere sammen med henblik på at etablere en stærk kæde. Styrken af kæden/relationerne/tilliden er afgørende for om en virksomhed kan opnå en konkurrencemæssig fordel. Det er de relationelle kræfter der så småt er ved at mindske opportunistisk adfærd, da der er fokus på at eliminere mængden af sub-optimerings processer. Det er ikke mindst takket være japanernes indtog med 30 år gamle produktionsstrategier.

SCA har en relativ kompleks og sammensat organisation, hvor der eksisterer organisatoriske spændinger afledt af det historiske forhold, at salg har været den altoverskyggende del af forretningen. De eksisterende tanker på tiltag i logistik vidner imidlertid om, at den del af forretningen fremover må forventes at få mere fokus i topledelsen. Det er min klare overbevisning, at ved at opstille fælles målsætninger for salg og logistik, som både gavner kunder og produktionsleddet, vil organisationerne opdage en hurtig effekt og fordre til yderligere og tættere samarbejde. Den helt afgørende svære del af dette projekt, bliver at få synliggjort gevinsten ved implementeringen. Så det vigtigste for projektgruppen bliver i første omgang, at få etableret en brændende platform for topledelsen.

7 Perspektivering

Det mest oplagte at tale om i en perspektivering er arbejdet med netværket.. Der er ingen tvivl om at, for at analysemodellen kan komme til at fungere optimalt, er der mange bløde værdier, der over tid skal arbejdes ind i processerne. Ikke mindst er spørgsmålet om gensidig tillid ud mod kunderne en kæmpe udfordring.

Lige så vel internt står man over for en udfordring af mere politisk karakter, idet de estimerer som en sælger giver via sit budget, også er det han bliver aflønnet efter. En sælger vil altid søge at få sit budget til at ligge under det niveau, som han realistisk regner med at opnå, for netop at sikre sig den bedst mulige løn for den kommende periode. En virksomhed skal enten kunne adskille de to ting – altså sælgerens budget og det salg, som sælgeren forventer der realistisk bliver estimeret over den kommende periode.

Alternativt, skal sælgere slet ikke måles på salget, men på andre parametre som klassisk set bidrager til salg, som f.eks. antal møder, antal sendte tilbud, omsætning fordelt på kunder, antal samhandelsaftaler mv. Hvis det specifikke tal for den ønskede omsætning kun var forbeholdt salgslederen, kunne man fremme sælgerens evne til at give realistiske bud på den forventede omsætning.

Ved en konkret beregning af omkostningsbesparelserne, vil det være yderst interessant at gå ind i en sondering af transaktionsomkostningerne. Ikke mindst, når det kommer til erfaringsudveksling på tværs af organisationerne, hvor R&D kan få en tråd direkte til en række kunder, der kan videregive forespørgsler fra deres slutkunder eller trends i markedet. Her vil organisationen også kunne trække hårdt på det netværk af eksperter, der ville dukke op – helt gratis.

Finanskrisen er en spændende størrelse at forholde sig til. Desto længere tid krisen varer desto mere nervøsitet vil der blive i markedet og jeg forestiller mig, at man vil se organisationer enten rykke tættere sammen og beskytte hinanden i stærke kæder eller også handle helt opportunistisk for at redde hver en krone på den korte bane. Min fornemmelse er, at taberne bliver dem, der tror de kan klare sig selv – især når krisen er overstået.

Som det er nævnt flere steder i opgaven er der altid plads til forbedringer, og med indførelse af de japanske produktionsstrategier i administrative processer, vil man kunne se forbedringstiltag mange år frem baseret på denne model.

Henvisninger

Figur 1, Skematisk oversig over undersøgelsesformål.....	1
Figur 2, SCOR modellen.....	1
Figur 3, GSCF modellen, Cooper, Lambert, and Pagh (1997).....	1
Figur 4, Conner & Pattersons implementeringsmodel (1982)	20
Figur 5, H.J. Leavitt's forandringsmodel	1
Figur 6, egenudviklet analysemodel.....	26
Figur 7, CRM udsnit af GSCF modellen.....	1
Figur 8, SCM modificeret Balanced Scorecard, Brewer & Speh.....	32
Figur 9, Proces for KPI udarbejdelse	1
Figur 10, Quality Improvement Proces wheel	1
Figur 11a, SCA koncern organisationsdiagram	1
Figur 12b, SCA koncern organisationsdiagram	1
Figur 13, SCA AFH salgskanal.....	1
Figur 14, Quality Improvement Process hjul	1
Tabel 1, Kaplan's Four Stage Cost System Model	18
Tabel 2, Supply Chain Strategikort for SCA AFH.....	56

Bilag

Bilag 1 – Linkage schools

Bechtel et al (2001) har beskrevet de 5 forskellige logistik/supply chain skoler således:

Awareness:

Indkøb

Produktion

Distribution

Anerkendelse af de tre funktionsområder i virksomheden (1900 – 1950)

Linkage:

Indkøb – transport - Produktion – transport - Distribution

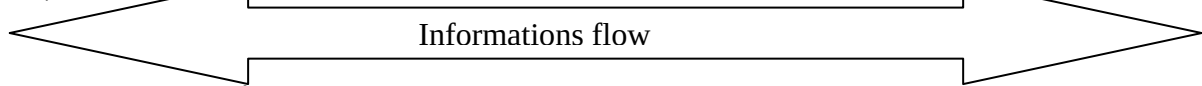
Fokus på at områderne til at fungere tættere ved at knytte dem sammen og bruge transport og logistik mellem og i de enkelte områder. Og man kan begynde at tale om logistik som begreb. (1950 – 1980)

Information

Indkøb

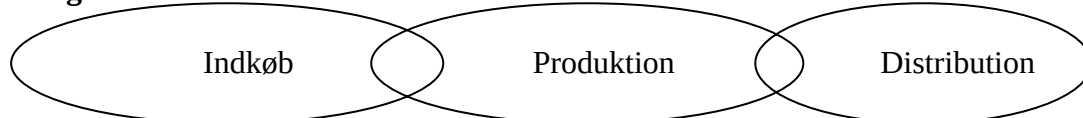
Produktion

Distribution



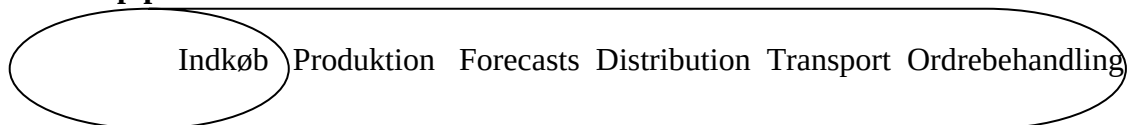
Her fokuseres der på at optimere mulighederne for at lade informationer flyde gennem virksomhedens funktioner. I og med at der ikke kun produceres hvad produktionsapparatet kan trække søger man i højere grad at imødekomme kundernes differentierede krav. Hvorfor informationsflowet fra markedet bliver vigtigere.

Integration:



Her er der et tæt samspil og overlap af opgaver og information mellem funktionerne. Her begynder man for alvor at tale om Supply Chain Management og løfte logistik op til et strategisk niveau. I takt med at man vil optimere sin produktion og sine lagre er samarbejde og informations flow vigtig.

Seamless pipeline:



Her er der fuld gennemsigtighed mellem alle funktioner og en række arbejdsopaver.

Bilag 2a – PEMM - Enterprise

Evaluating the Maturity of Your Enterprise

To determine if your organization is ready to support a process-based transformation, evaluate the statements in this table. They show the strength levels, from E-1 to E-4, of the capabilities that enterprises need in order to develop their business

processes. If a statement is at least 80% correct, color the cell green; if it is between 20% and 80% correct, shade it yellow; and if it is less than 20% correct, make it red. Companies must focus on tackling the red areas at that level first, then the

		E-1	E-2
Leadership	<i>Awareness</i>	The enterprise's senior executive team recognizes the need to improve operational performance but has only a limited understanding of the power of business processes.	At least one senior executive deeply understands the business process concept, how the enterprise can use it to improve performance, and what is involved in implementing it.
	<i>Alignment</i>	The leadership of the process program lies in the middle management ranks.	A senior executive has taken leadership of, and responsibility for, the process program.
	<i>Behavior</i>	A senior executive endorses and invests in operational improvement.	A senior executive has publicly set stretch performance goals in customer terms and is prepared to commit resources, make deep changes, and remove roadblocks in order to achieve those goals.
	<i>Style</i>	The senior executive team has started shifting from a top-down, hierarchical style to an open, collaborative style.	The senior executive team leading the process program is passionate about the need to change and about process as the key tool for change.
Culture	<i>Teamwork</i>	Teamwork is project focused, occasional, and atypical.	The enterprise commonly uses cross-functional project teams for improvement efforts.
	<i>Customer Focus</i>	There is a widespread belief that customer focus is important, but there is limited appreciation of what that means. There is also uncertainty and conflict about how to meet customers' needs.	Employees realize that the purpose of their work is to deliver extraordinary customer value.
	<i>Responsibility</i>	Accountability for results rests with managers.	Frontline personnel begin to take ownership of results.
	<i>Attitude Toward Change</i>	There is growing acceptance in the enterprise about the need to make modest change.	Employees are prepared for significant change in how work is performed.
Expertise	<i>People</i>	A small group of people has a deep appreciation for the power of processes.	A cadre of experts has skills in process redesign and implementation, project management, communications, and change management.
	<i>Methodology</i>	The enterprise uses one or more methodologies for solving execution problems and making incremental process improvements.	Process redesign teams have access to a basic methodology for process redesign.
Governance	<i>Process Model</i>	The enterprise has identified some business processes.	The enterprise has developed a complete enterprise process model, and the senior executive team has accepted it.
	<i>Accountability</i>	Functional managers are responsible for performance, project managers for improvement projects.	Process owners have accountability for individual processes, and a steering committee is responsible for the enterprise's overall progress with processes.
	<i>Integration</i>	One or more groups advocate and support possibly distinct operational improvement techniques.	An informal coordinating body provides needed program management while a steering committee allocates resources for process redesign projects.

Bilag 2a – PEMM – Enterprise, s. 2

performance. It is a critical challenge for companies, whose assessment is shown alongside, did. For instance, it realized that by focusing on developing its process improvement methodologies, it could move up to the E-1 level.

At www.hbr.org, you can download a blank version of this table to evaluate your enterprise capabilities.

One U.S. Company's Self-Assessment

E-3	E-4	E-1	E-2	E-3	E-4
The senior executive team views the enterprise in process terms and has developed a vision of the enterprise and its processes.	The senior executive team sees its own work in process terms and perceives process management not as a project but as a way of managing the business.				
There is strong alignment in the senior executive team regarding the process program. There is also a network of people throughout the enterprise helping to promote process efforts.	People throughout the enterprise exhibit enthusiasm for process management and play leadership roles in process efforts.				
Senior executives operate as a team, manage the enterprise through its processes, and are actively engaged in the process program.	The members of the senior executive team perform their own work as processes, center strategic planning on processes, and develop new business opportunities based on high-performance processes.				
The senior executive team has delegated control and authority to process owners and process performers.	The senior executive team exercises leadership through vision and influence rather than command and control.				
Teamwork is the norm among process performers and is commonplace among managers.	Teamwork with customers and suppliers is commonplace.				
Employees understand that customers demand uniform excellence and a seamless experience.	Employees focus on collaborating with trading partners to meet the needs of final customers.				
Employees feel accountable for enterprise results.	Employees feel a sense of mission in serving customers and achieving over-better performance.				
Employees are ready for major multidimensional change.	Employees recognize change as inevitable and embrace it as a regular phenomenon.				
A cadre of experts has skills in large-scale change management and enterprise transformation.	Substantial numbers of people with skills in process redesign and implementation, project management, program management, and change management are present across the enterprise. A formal process for developing and maintaining that skill base is also in place.				
The enterprise has developed and standardized a formal process for process redesign and has integrated it with a standard process for process improvement.	Process management and redesign have become core competencies and are embedded in a formal system that includes environment scanning, change planning, implementation, and process-centered innovation.				
The enterprise process model has been communicated throughout the enterprise, is used to drive project prioritization, and is linked to enterprise-level technologies and data architectures.	The enterprise has extended its process model to connect with those of customers and suppliers. It also uses the model in strategy development.				
Process owners share accountability for the enterprise's performance.	A process council operates as the most senior management body; performers share accountability for enterprise performance; and the enterprise has established sharing commitments with customers and suppliers to drive interenterprise process change.				
A formal program management office, headed by a chief process officer, coordinates and integrates all process projects, and a process council manages interprocess integration issues. The enterprise manages and deploys all process improvement techniques and tools in an integrated manner.	Process owners work with their counterparts in customer and supplier enterprises to drive interenterprise process integration.				

Bilag 3a – PEMM – Enterprise, s. 2

Assessing the Maturity of Your Processes

You can evaluate the maturity of a business process and determine how to improve its performance by using this table. Decide how the statements defining the strength levels, from P-1 to P-4, for each enabler apply to the process that you are assessing. If a statement is largely true (at

least 80% correct), color the cell green; if it is somewhat true (between 20% and 80% correct), shade the cell yellow; and if it is largely untrue (less than 20% correct), make the cell red. For companies trying to advance to the next level of performance, the green cells indicate the enablers

		P-1	P-2
Design	Purpose	The process has not been designed on an end-to-end basis. Functional managers use the legacy design primarily as a context for functional performance improvement.	The process has been redesigned from end to end in order to optimize its performance.
	Context	The process's inputs, outputs, suppliers, and customers have been identified.	The needs of the process's customers are known and agreed upon.
	Documentation	The documentation of the process is primarily functional, but it identifies the interconnections among the organizations involved in executing the process.	There is end-to-end documentation of the process design.
Performers	Knowledge	Performers can name the process they execute and identify the key metrics of its performance.	Performers can describe the process's overall flow; how their work affects customers, other employees in the process, and the process's performance; and the required and actual performance levels.
	Skills	Performers are skilled in problem solving and process improvement techniques.	Performers are skilled in teamwork and self-management.
	Behavior	Performers have some allegiance to the process, but owe primary allegiance to their function.	Performers try to follow the process design, perform it correctly, and work in ways that will enable other people who execute the process to do their work effectively.
Owner	Identity	The process owner is an individual or a group informally charged with improving the process's performance.	Enterprise leadership has created an official process owner role and has filled the position with a senior manager who has clout and credibility.
	Activities	The process owner identifies and documents the process, communicates it to all the performers, and sponsors small-scale change projects.	The process owner articulates the process's performance goals and a vision of its future; sponsors redesign and improvement efforts; plans their implementation; and ensures compliance with the process design.
	Authority	The process owner lobbies for the process but can only encourage functional managers to make changes.	The process owner can convene a process redesign team and implement the new design and has some control over the technology budget for the process.
Infrastructure	Information Systems	Fragmented legacy IT systems support the process.	An IT system constructed from functional components supports the process.
	Human Resource Systems	Functional managers reward the attainment of functional excellence and the resolution of functional problems in a process context.	The process's design drives role definitions, job descriptions, and competency profiles. Job training is based on process documentation.
Metrics	Definition	The process has some basic cost and quality metrics.	The process has end-to-end process metrics derived from customer requirements.
	Uses	Managers use the process's metrics to track its performance, identify root causes of faulty performance, and drive functional improvements.	Managers use the process's metrics to compare its performance to benchmarks, best-in-class performance, and customer needs and to set performance targets.

Bilag 3b – PEMM – Enterprise, s. 2

that aren't impeding the process's progress; the yellow ones show areas where the company has a lot of work to do; and the red cells represent obstacles to a process's attaining greater maturity. The colored table to the right shows the results of such an exercise at a large U.S. company. In this

case, the context of the process design and the performers' knowledge are the roadblocks to the process's attaining the P-1 level.

At www.hbr.org, you can download a blank version of this table to assess the state of your company's processes.

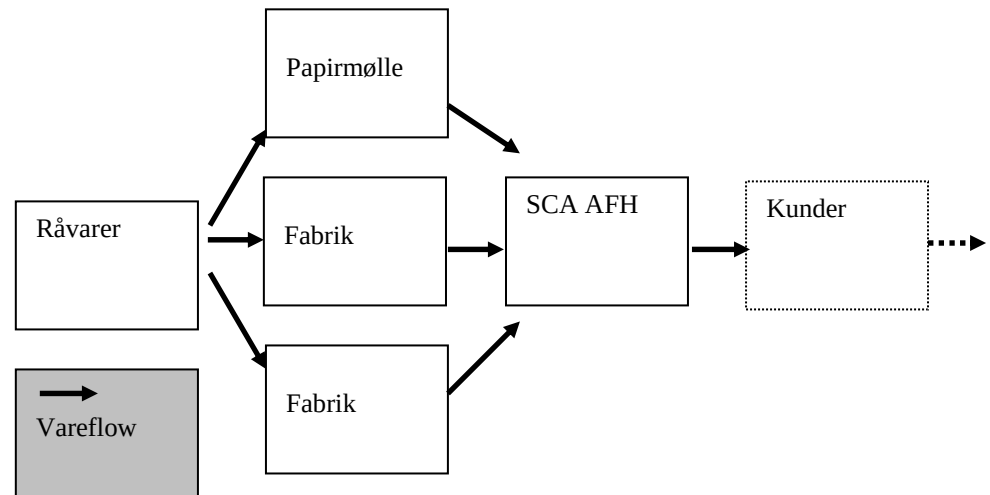
One U.S. Company's Self-Assessment of a Process



P-3	P-4
The process has been designed to fit with other enterprise processes and with the enterprise's IT systems in order to optimize the enterprise's performance.	The process has been designed to fit with customer and supplier processes in order to optimize interenterprise performance.
The process owner and the owners of the other processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.	The process owner and the owners of customer and supplier processes with which the process interfaces have established mutual performance expectations.
The process documentation describes the process's interfaces with, and expectations of, other processes and links the process to the enterprise's system and data architecture.	An electronic representation of the process design supports its performance and management and allows analysis of environmental changes and process reconfigurations.
Performers are familiar both with fundamental business concepts and with the drivers of enterprise performance and can describe how their work affects other processes and the enterprise's performance.	Performers are familiar with the enterprise's industry and its trends and can describe how their work affects interenterprise performance.
Performers are skilled at business decision making.	Performers are skilled at change management and change implementation.
Performers strive to ensure that the process delivers the results needed to achieve the enterprise's goals.	Performers look for signs that the process should change, and they propose improvements to the process.
The process comes first for the owner in terms of time allocation, mind share, and personal goals.	The process owner is a member of the enterprise's most senior decision-making body.
The process owner works with other process owners to integrate processes to achieve the enterprise's goals.	The process owner develops a rolling strategic plan for the process, participates in enterprise-level strategic planning, and collaborates with his or her counterparts working for customers and suppliers to sponsor interenterprise process-redesign initiatives.
The process owner controls the IT systems that support the process and any projects that change the process and has some influence over personnel assignments and evaluations as well as the process's budget.	The process owner controls the process's budget and exerts strong influence over personnel assignments and evaluations.
An integrated IT system, designed with the process in mind and adhering to enterprise standards, supports the process.	An IT system with a modular architecture that adheres to industry standards for interenterprise communication supports the process.
Hiring, development, reward, and recognition systems emphasize the process's needs and results and balance them against the enterprise's needs.	Hiring, development, reward, and recognition systems reinforce the importance of intra- and interenterprise collaboration, personal learning, and organizational change.
The process's metrics as well as cross-process metrics have been derived from the enterprise's strategic goals.	The process's metrics have been derived from interenterprise goals.
Managers present the metrics to process performers for awareness and motivation. They use dashboards based on the metrics for day-to-day management of the process.	Managers regularly review and refresh the process's metrics and targets and use them in strategic planning.

P-1	P-2	P-3	P-4
Green	Green	Yellow	Red
Yellow	Yellow	Red	Red
Green	Yellow	Red	Red
Yellow	Yellow	Red	Red
Red	Red	Red	Red
Green	Yellow	Yellow	Yellow
Green	Green	Green	Yellow
Green	Green	Yellow	Red
Green	Yellow	Red	Red
Green	Green	Yellow	Red
Green	Yellow	Yellow	Yellow
Green	Green	Yellow	Yellow
Green	Green	Green	Green

Bilag 4 - SCA værdikæde



Long Term Planning in Demand Planning

Business Process	73
Planning Tools.....	76
Calculation Logic	76
Disaggregation	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Planning Book DP_LONGTERM	77
Data View DP_WEEK.....	77
Data View DP_LT_COMB.....	77
Data View DP_LT_MONTH.....	78
Data View DP_LT_QUARTER.....	78
Reporting.....	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.
Tips & Tricks	Fejl! Bogmærke er ikke defineret.

BASIC PRINCIPLES

- Long Term Planning, is done 4 times a year updated Jan, March and June up to 12 months and Sep up to 15 months. This September forecast will be the base for the Mill budget, and AP price. And hereafter mentioned as “Budget” volume.
- Long term forecast does not have to correspond to financial forecast, although be “fairly” aligned. The September forecast (Budget) has to be aligned with the financial budget.
- DP system and financial system (Merlin) does not “feed” one or the other. DP system suggests a forecast based on the past 16 weeks and “moving average formula”. S&M can choose to use this proposal or use another forecast.
- DP/LTP forecasting for 72 weeks rolling will be done in DP system.
- Short term forecasting should always reflect reality based on outcome (16 weeks). As a consequence calculated forecast should be used (as a basis)
- Long term planning adjustment shows the difference between Long Term Forecast and financial forecast or potential new business, to be updated four (4) times a year, to be used for the next coming 3 Quarters after current Quarter.
- Quarter 1 is only for “confirmed” business, and volumes to be put in DP
- Base for a possible split key is the LTP volumes incl ADJ line
- With the new DP/LTP we will have all volumes in one system.
- LTP volumes will be used by Mill for planning purposes mid term and the Mill should be aware of that these volumes might be moved short term to DP.

Working principles

LINE DEFINITIONS

1. Calculated forecast – automatically created forecast, based on the outcome
2. Calc / Adj forecast – in case the automatically created forecast is adjusted manually, this figure will be valid.
3. Promotion – Activities and campaigns, will not be base for historical data (and by that not be part of base for calculated forecast)
4. Adjustment line – Should be used to describe possible difference between Long Term Forecast and financial / potential new business. Used by Long Term update.

TOTAL FORECAST CALCULATION

Short term = Line 1 or 2 + line 3

Long term = Line 1 or 2 +3 + 4

SHORT TERM PROCESS STEPS

1. Daily or weekly review to take place by Customer service or demand planner
2. Actively maintain the system, communicate with sales about accurate campaign outcome to be updated in promotional sales
3. Check split of forecast between different IDC's in order to have correct stock allocation
4. In case of a more than 20% volume deviation from previous update the Mill/IDC should be asked before entering the figure into DP.
5. Promotional volumes should be checked with Mills 6 weeks on forehand

LONG TERM PROCESS STEPS

1. Long term update takes place four (4) times per year, the september update equals the next year budget figure
2. Forecast list on material group level per country is taken out by local demand planners, this is a *proposal* based on historical orders / sales
3. The S&M (business) should check that the figures from the forecast list shows realistic volumes, this to be broken down by country and product group. Use 80/20 rule
4. Regional controller together with CD's check the financial outcome
5. If outcome is OK, volumes will be decided. In case not OK a second round will be done with RBL / Controller / CD's in order to establish a consensus agreement about realistic volumes.
6. Figures are updated in Long Term Planning. Possible deviation in volume between LTP vs financial potential / new business should be entered in the special adjustment line
7. RBL to check accuracy of the figures by BW download
8. Central check, and in case of significant deviations markets need to check and adjust
9. Volumes will be made available for Mills by central planning

FOLLOW UP OF LTP-ADJUSTMENT-LINE

- Follow up of adjustment line will be carried out by Central Bus Log and Central planning. Then the RBL's should do monthly follow up and discuss / implement action plan in order to keep the adjustment volume under control.
- Adjustment line gap must continuously be monitored by the local demand planner, as a local "self control" function
- The adjustment line volume needs to be kept under control. The local demand planners should actively maintain the adjustment line volume. In case expected business (not included in short term forecast, but included in the adjustment line) takes place, that part of the volume should be moved to short term DP (either promotion or calculated adjusted)

10 Planning Tools

This chapter will describe which tools are available to perform the task of long term planning and how calculations are carried out.

10.1 Calculation Logic

For long term planning a new key figure “Long Term Adjustment DP” has been added to the special long term planning books. This key figure will contain the delta to the “regular” DP forecast in key figure “Calc./Adj. FC + Prom.” that is expected in the future.

	Unit	M 02.2009	M 03.2009	M 04.2009	M 05.2009	M 06.2009
Customer Order	TRP	172				
Deliveries	TRP	172				
Calculated Forecast	TRP	326	368	356	368	351
Calc/Adjusted Forecast	TRP	326	368	OR 356	368	351
Promotion	TRP			+		
Calc./Adj. FC + Prom.	TRP	326	368	356	368	351
Long Term Adjustment DP	TRP					20
Long term forecast DP	TRP	326	368	356	368	371

Key figure “Calculated Forecast” contains the statistical forecast generated by the system. This figure is copied down to “Calc/Adjusted Forecast” where it can be changed in the “normal” DP process. When a manual change is in, it will not be overwritten by a new calculated forecast. Line “Promotion” contains any promotion quantities manually entered into the system. “Calc./Adj. FC + Prom.” Contains the total of “Calc/Adjusted Forecast” and “Promotion”, so it contains the promotions plus either the manual or the calculated forecast. All of this is standard DP functionality at SCA which is completely untouched by this new process.

In the line “Long Term Adjustment DP” any quantity that is expected in addition to “Calc./Adj. FC + Prom.” can be entered. The two will be added up in “Long term forecast DP”. So this key figure contains the promotions plus the manual or calculated forecast plus the long term adjustment.

10.2 Disaggregating

Planning will take place on material group level, figures will be broken down to product level according to the ratio from “Calc/Adjusted Forecast”:

	APO Product	Unit	M 05.2009	M 06.2009	M 07.2009
Calc/Adjusted Forecast	Total	TRP	368	351	294
	236535	TRP	368	351	294
	236545	TRP			
Long Term Adjustment DP	Total	TRP		20	
	236535	TRP		20	
	236545	TRP			

With this disaggregating logic long term forecast will always be assigned to the products in a material group where the forecast is in regular DP (Calc/Adjusted Forecast excluding promotions). That means if the products in a material group are planned via calculated

forecast, long term input will follow the calculated forecast. That means for example if a phase out profile is assigned to one product newly entered long term forecast will not be assigned to that product after the phase out date. The same in reverse applies to phase in profiles, long term input on material group level will only be assigned to a product after the phase in week. If the products in a material group is forecasted manually or if manual adjustments are made for individual weeks, this will also be reflected in the ratio by which material group input is disaggregated to products.

Adjustments can also be made on product level, the system will then display the correct total on material group level to keep data consistent.

10.3 Planning Book DP_LONGTERM

The planning book for long term planning is called “DP_LONGTERM”. Only in this planning book the key figure “Long Term Adjustment DP” and the long term forecast calculation logic is available. It can also be used for inputs to “regular” DP.

The planning book contains four data views for performing different tasks:

Data View DP_WEEK

This data view can be used for “regular” DP work on weekly level. Key figures “Calc/Adjusted Forecast” and “Promotions” are open for input as in the normal DP planning book DP / data view DP_WEEK. The lines “Long Term Adjustment DP” is available for information. The breakdown from monthly input of long term figures to weeks will be according to the number of calendar days per week / month.

Planning Book: [Live] DEMAND PLANNING LONG TERM FORECAST (DELTA) / WEE

Material group	Material group	Material group	Unit	W 12.2009	W 13.2009	W 14.2009	W 15.2009	W 16.2009
041636	041636	TORK FACIAL	TRP	789	789	789	789	789
Calculated Forecast				789	789	789	789	789
Calc/Adjusted Forecast				789	789	789	789	789
Promotion								
Customer Order								
Deliveries								
Calc/Adj. FC + Prom.				789	789	789	789	789
Long Term Adjustment DP						83	117	117

Selection profile: DEHULFI, ZUF_ALL_PROD

Planning Book/Data View: DP_WEEK (WEEKLY PLANNING), DP_LT_COMB (WEEKLY/MONTHLY PLANNING), DP_LT_MONTH (MONTHLY PLANNING), DP_LT_QUART (QUARTERLY PLANNING)

10.3.1 Data View DP_LT_COMB

This data view can be used for a combined input into normal DP and long term planning at the same time without having to change planning books / selections. The first six months will be on weekly level and will behave as in data view DP_WEEK with the regular DP key figures open for input and the long term forecast as information. Months seven to twenty four will be in on monthly level and will behave the same way as data view DP_LT_MONTH with the long term adjustment open for input and the regular DP key figures closed.

Planning Book: [Live] DEMAND PLANNING LONG TERM FORECAST (DELTA) / WEE

	Unit	W 34.2009	W 35.2009	W 36.2009	M 09.2009	M 10.2009
Customer Order	TRP					
Deliveries	TRP					
Calculated Forecast	TRP	789	789	789	2.705	3.494
Calc/Adjusted Forecast	TRP	789	789	789	2.705	3.494
Promotion	TRP					
Calc./Adj. FC + Prom.	TRP	789	789	789		
Long Term Adjustment DP	TRP					
Long term forecast DP	TRP	789	789	789	0	0

10.3.2 Data View DP_LT_MONTH

This data view contains the regular DP key figures ready for input on monthly level as well as the ones for long term.

Planning Book: [Live] DEMAND PLANNING LONG TERM FORECAST (DELTA) / MON

	Unit	M 04.2009	M 05.2009	M 06.2009	M 07.2009	M 08.2009
Customer Order	TRP					
Deliveries	TRP					
Calculated Forecast	TRP	3.381	3.494	3.381	3.494	3.709
Calc/Adjusted Forecast	TRP	3.381	3.494	3.381	3.494	3.709
Promotion	TRP					
Calc./Adj. FC + Prom.	TRP	3.381	3.494	3.381	3.494	3.709
Long Term Adjustment DP	TRP	500	300	100		
Long term forecast DP	TRP	3.881	3.794	3.481	3.494	3.709

10.3.3 Data View DP_LT_QUARTER

This data view contains the regular DP key figures ready for input on quarterly level as well as the ones for long term.

Planning Book: [Live] DEMAND PLANNING LONG TERM FORECAST (DELTA) / QUA

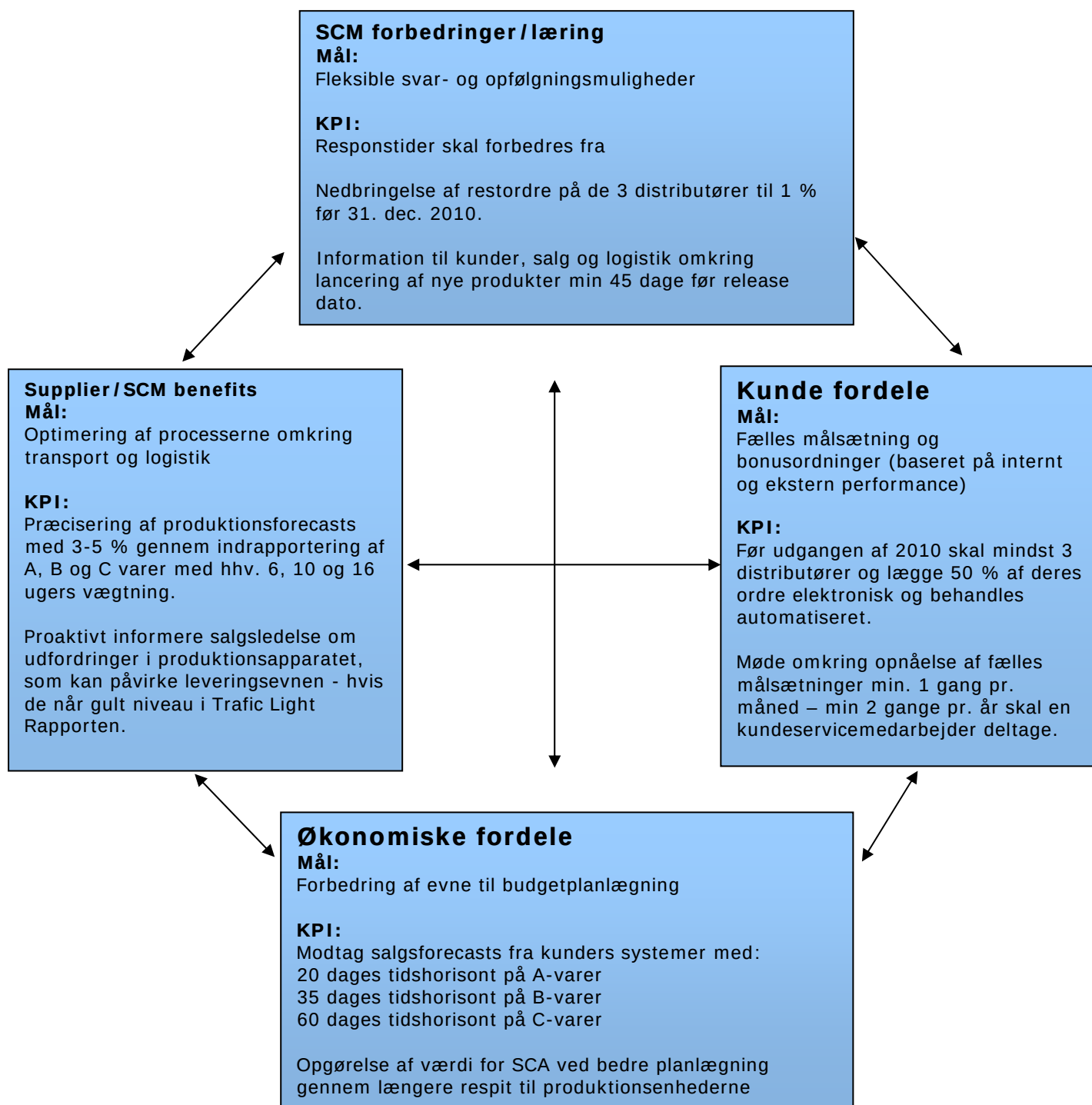
	Unit	Q 200902	Q 200903	Q 200904	Q 201001	Q 201002
Customer Order	TRP					
Deliveries	TRP					
Calculated Forecast	TRP	10.257	10.585	10.370	10.144	10.257
Calc/Adjusted Forecast	TRP	10.257	10.585	10.370	10.144	10.257
Promotion	TRP					
Calc./Adj. FC + Prom.	TRP	10.257	10.585	10.370	10.144	10.257
Long Term Adjustment DP	TRP	900				
Long term forecast DP	TRP	11.157	10.585	10.370	10.144	10.257

Bilag 6 - Eksempel fra Trafic Light rapport

Product area	Folded toipa	Folded towels	Conv toipa	Hygiene rolls
Status coming 4 weeks (TRAFFIC LIGHT)	1	1	1	
SPLIT KEY	NO	NO	NO	NO
Targeted coverdays	28	25	21	28
Actual coverdays	32,2	37,8	20	28
Percentage	115%	151%	95%	100%
Back on targeted coverdays (with current: FC and Plan)	n/a	n/a	n/a	n/a
TRP on foreseen backorder direct customers				
Main reasons for backorder	Reason	Reason	Reason	Reason
	Electrical fault on Line. Should be back up and running back end wk 14			
Actions	Actions	Actions	Actions	Actions
				stock will be tight on going as the line is tight on capacity. However, sales have been below forecast for the last 3 weeks

Eksempel på Traffic Light rapport fra en af fabrikkerne.

Bilag 7 – SCA Balanced Scorecard



Bilag 8 - Spørgeguide til Customer Service Manager, Espen Kristiansen

Spørgsmål	Udpræget	I nogen grad	Neutral	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvor høj grad går du ind i en kritisk vurdering af et nyt produkt før det bliver sat på markedet?		Salgschefens vurdering sammen med marketing				
Bliver nye produkter dikteret eller fremkommer de ved input fra bl.a. dig?		Indflydelse ved at ytre, hvad tror jeg på/tror ikke på				
Har du de redskaber, der kan måle om et produkt er godt/profitabelt for SCA?	Der bliver kørt salgsstatistikker hver nat					
Foretager du løbende målinger på om produktet/gruppen er profitabelt for SCA?						
Går du ind i en dialog med kunden (med konkrete målepunkter) om produktgruppen er en succes hos kunden?					Bliver foretaget i salg	
Deler SCA og produktionen information om fremtidige tiltag ift. lancering og kampagner?		+/- 20% meldes ind i systemet – 6 uger frem.				
I hvilken grad kommunikerer salg og kundeservice ifm kampagner o.lign.?						
I hvor høj grad lader du information gå videre til produktion (forecasts, kampagner, markedstrends)?						
Er der sammenhæng mellem tiltag, der er i Salg og CS?	X					
I hvilken grad formår SCA at motivere dig til at nå dine personlige mål?		X				
Kender du til SCA's overordnede strategi og vision?			Noget med preferred supplier			
Fungerer samarbejdet mellem salg og kundeservice overordnet godt og smidigt (respekt, forståelse, indsigt)?		Ok, men vi skal forklare hvorfor forecast er vigtig				

Kommentar: Synlighed omkring informationer hos Supply Service kan helt sikkert blive bedre.

Foretager I løbende målinger af jeres leverancer (hvilke og hvordan)?

- Leveringstider
- Kvalitet
- Ødelagt emballage/varer
- Rette mængde
- Dage på lager
- Produktionstid
- Integration af teknologier

Kommentar: vi følger varerne til afgang fra lageret.

Hvordan holder I jer orienteret om leverandørernes udvikling/nye produkter/nye vækststrategier mv.? (Er det en proces, som SCA bliver inddraget i)?

Svar: Det har vi ingen indflydelse på.

Hvilke elementer tror du, at leverandørerne kunne savne hos jer?

- Færre hastesager
- Mindre fokus på priser
- Mere åbenhed omkring forecasts
- Mere lagerkapacitet længere ude i ledne. *Kommentar: Supply Service bygger i højere grad lagre ude hos kunderne*
- Mere fleksibilitet
- Lokale tilpasninger

Ved du hvad salgsafdelingen bliver målt på (nævn 3-5 ting)?

1. Indtjening
2. Antal nye kunder
- 3

Kan du nævne hvilke (fire) ting bliver logistik målt på?

- Service Level
- Distributions omkostninger
- Drop Sizes
- Orderline completeness

Hvilke elementer motiverer dig bedst (prioriter gerne)?

- Faglig udvikling
- Karrieremuligheder
- Godt arbejdsmiljø
- Gode relationer til samarbejdspartnere
- Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau)
- Økonomisk bonus (ved personlig performance)
- Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau)
- Tilfredse kunder

- Mere fritid
- Kvalitet i det udførte arbejde
- Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger
- Andet (uddyb venligst): _____

Operational Sub-Processes

- Differentiate Suppliers
- Prepare the Supplier/Segment Management Team
- Internally Review the Supplier/Supplier Segment
- Identify Opportunities with the Supplier
- Develop Product/Service Agreement and Communication Plan
- Implement the Product/Service Agreement
- Measure Performance and Generate Supplier Cost/Profitability Reports

Bilag 9 - Spørgeguide til Regional Business Logistics Manager, Ulf Berggren

Hvad bliver de 3-5 største udfordringer for dig i 2009/10 - prioriteret?

- 1._*Green Logistics*
- 2._*Paller retur*
- 3._*Forecasting ml. budget og produktion*
- 4._*Øge drop sizes/ færre ordrer*
- 5._

Hvilken rolle har du i forhold til produktions forecasts?

Jeg har det overordnede ansvar for for 5 regioner

Har du indsigt i SCA's produktionskapacitet og planlægning?

Ja, sammen med mine 5 regionsansvarlige og 5 Regions Logistik ansvarlige

Hvilke tal/informationer ligger til grund for produktions forecastet?

Salg, logistik, prod.kap., mv.

Jeg kan sende dig en mail, med et eksempel på, hvordan et sådan forecast ser ud samt en procesbeskrivelse.

SE VEDHÆFTEDE

Hvordan sørger I for at viden om forecast deles mellem salg, logistik og produktion?

Hvor ofte reguleres et produktions forecast?

Hvor sent kan et produktions forecast ændres?

Indtil en uge før.

Hvordan sikrer man at de processer bliver udført?

Teknologi:

Motivation:

- *Bonus på kvaliteten*
- *Shortage*
- *Backorders*

Hvilke faktorer ligger der til grund for udvælgelse af en given underleverandør?

- størrelse
- specialisering
- navn/brand
- kvalitet
- kompetence
- markedskendskab
- eksisterende kunder
- produktionsapparat/teknologi
- andet: _____

Idet stort set alt kommer fra egne fabrikker, giver det ikke mening at gå dybere ind i.

Kategoriserer I jeres leverandører– i givet fald hvilke og hvor mange niveauer?
A, B, C

Hvilken effekt kunne bedre informationsflow og dataudveksling mellem salg og forsyning efter din mening have på:

- Varegennemstrømning (bedre/det samme/dårligere) **Kommentar:** POS data fra kunden
- Drop sizes (bedre/det samme/dårligere) **Kommentar:** men kun, hvis der er tale om en stor kunde
- Binding af kapital i varelagre (lavere/det samme/højere) – ingen VMI
- Kundetilfredshed (bedre/det samme/dårligere)
- Intern kommunikation (bedre/det samme/dårligere)
- Profit (bedre/det samme/dårligere)
- Tilpasning af produktsortiment (bedre/det samme/dårligere)
- Priser (mere konkurrencedygtige/det samme/dyrere)
- (Forhandling/relationsopbygning med underleverandører/datterselskaber)? (bedre/det samme/dårligere)
- Leveringstider? (mere præcise/det samme/dårligere)
- Omkostningsminimering (bedre/det samme/dårligere)

Har I på noget tidspunkt lavet en dybere omkostningsanalyse af processerne i jeres værdikæde? (hvis ikke, overvejer I det?)

- Produkter: Ja, agreed price, identificeret på produkt niveau.
- Kunder: Distributionsomkostninger – men kun på samlet niveau – ikke på den enkelte kunde
- Leverandører: nej (jf. intern levering)

Hvad kunne være med til at øge gennemsigtigheden mellem salg og forsyning?

- menneskelige værdier (hvilke?): mødes allerede omkring short-term forecast. Der bliver desuden udarbejdet en Trafic light rapport. Den bliver ikke distribueret ud til andre end den øverste ledelse i den europæiske logistik organisation.
- teknologiske tiltag (hvilke?):

Kunne du se en øget integration mellem salg og forsyning som en strategisk beslutning i SCA (hvordan)?

Hvordan mener du, at medarbejderne i logistik motiveres bedst (prioriter gerne)?

- Økonomi,
- Arbejdsmiljø,
- Fleksibilitet,
- Mere fritid (ferie/fridage)
- faglig udvikling
- andet:_____?

Respekt og opmærksomhed.

Hvordan vurderer du at salg og logistik interagerer i dag?

Hvad fungerer godt: salg har dårlig forståelse for, hvad logistik laver. Man kan anvende logistik som ekstra element til kampagner.

Hvad fungerer ikke godt:

Ønsker til tiltag:

Hvilke af nedenstående elementer har størst indflydelse på, hvorvidt SCA når sine mål?

- Økonomisk udvikling i markedet
- Samarbejde i salgsafdelingen
- Samarbejde på tværs af afdelingerne
- AM/KAM's kommunikation med kunden
- Besøgsfrekvens hos kunden
- Rette varer på lager
- Produktudvikling
- Konkurrenters evne til at tilpasse priser
- SCA's evne til at tilpasse priser
- Konkurrenters evne til at tilpasse sortiment
- SCA's evne til at tilpasse sortiment
- Marketingkampagner
- Intern kommunikation
- Andet:_____

Hvad kunne være med til at øge gennemsigtigheden mellem salg og forsyning?

- Involvering af logistik ifm planlægning af kampagner
- Afstemning med logistik omkring ledig kapacitet før tiltag
- Prisudvikling på leverandørmarkedet

Mere kommunikation og indsigt.

Kunne du se en øget integration mellem salg og kundeservice/logistik som en strategisk beslutning i SCA (hvordan)?

- hvad kunne det eventuelt betyde for den danske afdeling?

Hvordan mener du, at medarbejderne i salg motiveres bedst?

- Økonomi,
- arbejdsmiljø
- fleksibilitet
- frihed (ferie/fridage)
- karrieremuligheder
- andet: _____

Hvilke elementer motiverer bedst kundeservice medarbejderne (prioriter gerne)?

- Økonomisk bonus (ved personlig performance)
- Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau)
- Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau)
- Mere fritid
- Faglig udvikling
- Karrieremuligheder
- Godt arbejdsmiljø
- Kvalitet i det udførte arbejde
- Tilfredse kunder
- Gode relationer til samarbejdspartnere
- Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger
- Andet (uddyb venligst): _____

Hvilke metoder/erfaringer ligger der tilgængeligt i forbindelse med Change Management?

Integrere PWA i virksomheden.

Hvordan mener du, at SCA's overordnede strategi gennemsyrrer:

- dagligdagen hos medarbejderne, grønt miljø,
- mellemledernes evne til at træffe de rette beslutning på taktisk niveau
- topledelsens beslutninger om fremadrettede målsætninger

Er forankret i hele organisationen gennem indarbejdelse

Profiler og kompetencer (ligger der nogle tanker bag)?

May Briggs tests system

Profil og kompetence database

Performance indikatorer –

BSC anvendes allerede i SCA

Kender du til SCA strategi?

Bilag 10 - Spørgeguide til Kent Filt, MultiLine

Generelle spørgsmål

I hvor høj grad rater du en ny leverandør, før du går ind i en samhandel?

Hvad har betydning:

- Økonomisk styrke
- Størrelse
- Branchekendskab
- **Produktsortiment** *Kommentar: Produkt brand er key!*
- Mulighed for teknologisk integration
- **Evne til at dokumentere produktsikkerhed**
- **ISO certificeringer**
- **Trifolium (salg, kunde, indkøb)**

Hvad er vigtigst for dig i samarbejdet med en leverandør?

Salg:

- Høj besøgsfrekvens
- **Laveste priser** *Kommentar: som en helhedsbetragtning*
- Kvalitet i marketingkampagner
- Skaffe nye kunder til ML
- Rådgivning om markedsapproach
- Information om kommende produkter
- Orientering om kommende produkter
- **Sambesøg** *Kommentar: af hensyn til opbygning af relationen, det viser commitment og innovation.*

Teknologi:

- Integration af IT systemer *Kommentar: Det er primært ud mod egne kunder, at de lægger vægt på det. Ca. 40 % af deres omsætning bliver behandlet automatisk gennem systemerne.*
- Selvbetjening via web
 - o **bestille varer** *Kommentar: det skal være simpelt!*
 - o se lagerstatus
 - o se forventet leveringstid
- Produktinformation er tilgængelig
- Flot og intuitivt web site, hvor kunder kan

Kommentar til Teknologi generelt: integration af IT systemer til leverandører er stort set ikke eksisterende. Hvis der opstår fejl i leverancen får de en reminder. Der er ½ dags respit på fejlleverancer.

Kundeservice

- Hurtig feed-back på forespørgsler
- Kompetenceniveau hos den enkelte medarb. (evne til at svare hurtigt og korrekt)
- After sales service
- **Leveringsevne**
- Returvarehåndtering

R&D

- Udvikling af løbende varer (markedsledende innovation)

Informationsdeling

Ville ML være indstillet på, at lukke op for sine systemer (i begrænset omfang), over for sine leverandører?

- Hvilke fordele:

SVAR: Ja, hvis det f.eks. indebar VMI. Hos ML bruger de ca. 10 % af deres tid på at forecaste.

- Hvilke udfordringer:

SVAR: Ja, det er utrolig svært at få konsulenter til at forecaste præcist. Og kunderne kan heller ikke forecaste rigtigt, og det medvirker større usikkerhed.

Hvilke elementer ville ML acceptere at blive målt på, ifm at indgå i målestyringsplan med en leverandør?

- Deadline for rapportering af salgs- og indkøbsforecasts
- Præcision i forecasts
- Antal af sambesøg
- Reduktion i antallet af drops
- Deltagelse i ½-årige kundetilfredshedsundersøgelser
- Brugen af teknologi til selvbetjening
 - o Ordreafgivelse
 - o Lagerstatus
 - o Leveringstider
 - o Returvarehåndtering
- **Antallet af restordre** (A-varer: 0,5 %, B-varer: 1,5 %, C-varer: 3 %)
- **Ikke-solgte varer/døde varer** (A-varer: max 15 dage, B-varer: max 30 dage, C-varer: 45 dage).

Kommentar: Top 10 leverandører vurderes 1 gang pr. md., Top 50 vurderes 1 gang pr. md, med knap så mange faktorer, C-leverandører vurderes 1 gang i kvartalet).

Hvilke konsekvenser kunne ML acceptere at være afhængige af, i forhold til sin evne til at opfylde sine forpligtelser:

- rabatter
- tilskud til kampagner
- antal af leads
-

Kommentar: generelt synes han at det er helt rimeligt at et commitment går begge veje, men det vil afhænge af, hvem leverandøren er.

ML relaterede spørgsmål

Har ML en overordnet strategi omkring SCM/logistik?

- Hvad er hovedelementerne?

SVAR:

- *Fastholdelse og udvikling af foretrukne leverandører (EOGIS) gennem løbende opfølgning og vurdering af samarbejdet. Der findes ca. 50-60 leverandører i den pulje. EOGIS er et loyalitetsprogram, der kører via det engelske moderselskab.*
 - o *Strategiske leverandører er internationale og bliver løbende fulgt op og der bliver indgået globale aftaler*
 - o *Taktiske leverandører er nationale*
 - o *Pipeline leverandører (f.eks. af specialiserede produkter) hjælper ML med at udvikle. Det er typisk virksomheder i Fjernøsten.*

Hvordan er SCM og salgsafdelingens evne til at dele information mhp at udveksle information til forecasts?

- Hvad måles der på?
- Hvordan motiveres medarbejderne?
- Findes der interne målinger/belønninger (hvilke)?

SVAR: det er den klassiske problemstilling. Der bliver forcastet på historiske data.

Spørgsmål relateret til ML/SCA samarbejdet

Hvilken type leverandør er SCA for ML

Vigtighed af indkøbet	Høj		X
	Lav		
		Lav	Høj
		Kompleksitet af leverandør markedet	

Hvordan anser MultiLine SCA som leverandør?

Styrker:

- Kundespecifikke løsninger
- Samling af logistik
- Høj grad af kundeinvolvering
- Forecast samarbejde

Svagheder:

- Høje priser
- Store krav til ordrestørrelser

Er SCA en value added partner?

- gode mærkevarer
- høj kvalitet
- højt serviceniveau

Kender du SCA's vision/mission/strategi?

SVAR: Nej, men jeg ved at de er produktudviklere

Har SCA opstillet konkrete målepunkter mhp løbende at vurdere om, samarbejdet er en succes?

SVAR: Nej

Hvis ikke, hvilke mener du ville give mening?

- **Integration af teknologi**
- Leveringstider
- Priser
- After sales service
- Returvare styring
- **Logistiksamarbejde – lagerdage/udsolgte varer**

Hvordan vil du vurdere SCA's evne til at kommunikere om nye kampagner o.lign.?

Godt!

Hvad fungerer?

Uddannelser af vores folk

Hvad fungerer ikke?

Det kunne være rart at vide, hvilken refleksion der kommer fra kunder, kampagneresultater, holdninger til kampagnerne generelt.

Bilag 11 - Spørgeguide til Regional Business Logistics Manager, Suzan Gelesits

Hvad bliver de 3-5 største udfordringer for logistik i 2009/10 - prioriteret?

- 1._Prognoser til såvel produktion som underleverandører
 - 2._Kaptalbindinger i lagre vs. rette lager - prognoser
 - 3._Transportpriser – samordne transporter f.eks. nordisk. Forhandle priser
 - 4._Tilbyde kunder at være en dygtig logistisk partner!
 - 5._Udbygge evnen til at være en Value added service partner – 24 timer online ordrer.
- Pakning af varer.

Hvilken rolle har du i forhold til produktions forecasts?

Short - 6 uger, kollegaer – lægger ind en gang i ugen – rullende 16 dages planlægning. Stor aktivitet skal forecastes i produktionen. Præcist
Hver uge indrapporteres – kundedchef indrapporterer

Mid – 6 uger til 6 mdr. – indikation af budgetter på produkter og antal

Long – 6 mdr. – jo længere ud i fremtiden, sælgerne skal forecaste desto mere upræcise og unuanceret bliver rapporteringen – hvis den overhovedet bliver indrapporteret.

Har du indsigt i SCA's produktionskapacitet og planlægning?

Ja, har tidligere arbejdet tættere på produktioenen. Så ved positivt at der blive forecastet ud fra 16 uger historik – system viser tydeligt, hvad forecastet er og om der er afvigelser. Især hvis der er et GAP, slår systemet ud og der iværksættes en handlingsplan.

Præcist på short – god!
Ambition / gæt – på mid- og long term.

Har I nogle klare retningslinier for rapportering af forecasts meldes ind, så de bliver tilgængelige for andre (altså, hvem/hvornår/hvordan/hvor)?

Hvordan sikrer man at de processer bliver udført?

Teknologi: God nok – men kan blive bedre. 16 ugers historik. Vægtning er for lang tid til at reagere.
SKU'erne skulle gerne kunne måles på f.eks. sæson udsving.

Motivation: svært at få sælgere til at udarbejde seriøst med de lange forecasts.

For mange produkter –

Forslag til måde at lave forecasts på, så man sikrer en hurtigere respons i systemet.

6 uger på A-varer

10 uger på B-varer

16 uger på C-varer

Manglende forståelse fra ledelsen på den langsigtede. Fokus på salg!

Demand capacity

- Kvalitet
- Forecast
- Godt og dårligt
- Om noget ikke fungerer, så må man eskalere

Underleverandører:

Hvilke faktorer ligger der til grund for anvendelsen af en given underleverandør?

- størrelse
- specialisering
- navn/brand
- kvalitet
- kompetence
- markedskendskab
- eksisterende kunder
- produktionsapparat/teknologi
- andet: _____

Kategoriserer I jeres leverandører/brands – i givet fald hvilke og hvor mange niveauer?

Hvordan sørger I for at forecasts deles mellem salg, logistik og produktion?

Hvilken effekt kunne bedre informationsflow og dataudveksling mellem salg og forsyning efter din mening have på:

- Varegennemstrømning (*bedre/det samme/dårligere*)
- Drop sizes (*bedre/det samme/dårligere*)
- Binding af kapital i varelagre (*lavere/det samme/højere*)
- Kundetilfredshed (*bedre/det samme/dårligere*)
- Intern kommunikation (*bedre/det samme/dårligere*)
- Profit (*bedre/det samme/dårligere*)
- Tilpasning af produktsortiment (*bedre/det samme/dårligere*)
- Priser (*mere konkurrencedygtige/det samme/dyrere*)
- (Forhandling/relationsopbygning med underleverandører/datterselskaber)? (*bedre/det samme/dårligere*)
- Leveringstider? (*mere præcise/det samme/dårligere*)
- Omkostningsminimering (*bedre/det samme/dårligere*)
-

Ville du kunne nævne de 5 kunder/brands I tjener bedst på?

TORK

Har I på noget tidspunkt lavet en dybere omkostningsanalyse af processerne i jeres værdikæde?

Nej,

Man har en gang forsøgt at bytte rundt på maskiner mv., distributioncentre – Godt resultat!

Meget forskelligt niveau af omkostnings nedbrydning på artikelniveau.

Hvad kunne være med til at øge gennemsigtigheden mellem salg og forsyning?

- menneskelige værdier (hvilke?): Indstilling (forståelse af processerne)
- teknologiske tiltag (hvilke?): Behøver ikke skiftes
- andet:

Kunne du se en øget integration mellem salg og forsyning som en strategisk beslutning i SCA (hvordan)?

Absolut – kapitalbindinger, kundeservice, fastholdelse af kunder...

SCA er på vej med en analyse

Hvordan mener du, at medarbejderne i logistik motiveres bedst (prioriter gerne)?

- Økonomi (1) (skal kunne påvirkes for at være vigtigt parameter)

- Arbejdsmiljø (2)
- Fleksibilitet (3)
- Mere fritid (ferie/fridage) (4)
- faglig udvikling
- andet: _____?

Hvordan indgår virksomhedens overordnede strategi, som et element, når budgetter, motivationsfaktorer og vækst planlægges for den næste periode?

Produktion ser Logistik som kunde – og salg ser ikke logistik

Kender du til SCA strategi?

Produktionel

First choice supplier

Kan som medarb. kunne påvirke

Hvordan vurderer du at salg og logistik interagerer i dag?

Hvad fungerer godt:

Hvad fungerer ikke godt

Salgscheferne er for dårlige til at videregive de informationer til deres folk – og mener ikke de skal bruge tid på.

Ingen konsekvens –

Fælles målsætninger!

Ønsker til tiltag:

Demand Management:

Strategic Sub-Processes

- Determine forecasting approaches
- Plan information flow (CRM, SRM)
- Determine synchronization procedures
- Develop contingency management system (CRM, SRM)
- Develop framework of metrics (CRM)

Supplier Relationship Management:

Strategic Sub-Processes:

- Review Corporate, Manufacturing and Sourcing Strategies
- Identify Criteria for Categorizing Suppliers
- Provide Guidelines for the degree of Customization in the Product/Service Agreement
- Develop Framework of Metrics
- Develop Guidelines for Sharing Process Improvement Benefits with Suppliers

Operational Sub-Processes:

- Differentiate suppliers
- Prepare the supplier management team
- Internally review the supplier
- Identify opportunities with the suppliers (CRM, DM)
- Develop product/service agreement and communication plan
- Implement the product agreement (CRM, DM)
- Measure performance and generate supplier cost/profitability reports (CRM, DM)

Bilag 12 - Spørgeguide CS'ere – input fra Louise Mynster

Spørgsmål	Udpræget	I nogen grad	Neutral	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvilken grad kommunikerer salg og kundeservice ifm kampagner o.lign.?	X (får inputtet fra Marketing – ikke salg)			X (hvis svaret går på inputtet fra Salg)		
Er der sammenhæng mellem tiltag der er i Salg og CS?	X (får inputtet fra Marketing & KAM– ikke salg (dvs. Salgschef & AMer)			X (hvis svaret går på inputtet fra Salg)		
I hvilken grad formår SCA at motivere dig til at nå dine personlige mål?		X				
Kender du til SCA's overordnede strategi og vision?		X				
Fungerer samarbejdet mellem salg og kundeservice godt og smidigt (god tone, respekt, forståelse, indsigt)?		X (der er altid småting, som kunne være bedre – f.eks. information til tiden omkring nye specialpriser til kunder)				

Kan du nævne de målepunkter, som forsyning/CS måles på i organisationen? (åbent spørgsmål)

(SL, Drop Size, MAPE, log. Costs) **Service Level, MAPE, DropSize**

Hvilke parametre tror du salgsafdelingen målt på? **Omsætning, profit, antal besøg, salg af strategiske produkter**

Hvilke elementer motiverer dig bedst (prioriter gerne)?

- Økonomisk bonus (ved personlig performance) 7
- Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau) 6
- Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau) 8
- Mere fritid 11 (er allerede på deltid)
- Faglig udvikling 9
- Karrieremuligheder 10
- Godt arbejdsmiljø 1
- Kvalitet i det udførte arbejde 3
- Tilfredse kunder 4
- Gode relationer til samarbejdspartnere 5
- Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger 2
- Andet (uddyb venligst):_____

Hvis du skulle måles på din personlige performance ift. at kunne blive aflønnet herefter, hvilke områder ville du mene, var mest relevante (prioriter gerne):

- Min evne til at nedbringe transportomkostninger 3
- Min evne til at nedbringe omkostninger på ?? Vidste ikke helt, hvad du mente her, så den droppede jeg
- Min evne til at minimere lagerværdien/holde lagerets omsætningshastighed oppe 5
- Min evne til at skaffe de rette varer på lager (undgå restordre/efterforsendelser) 4
- Min evne til optimering af indkøb ift. drop sizes 2
- Min evne til – i samarbejde med salg – at sikre høj kundetilfredshed 1
- Andet:_____

Bilag 13 - Spørgeguide KAM - Charlotte Høholt

Spørgsmål	Udpræget	I nogen grad	Neutral	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
I hvor høj grad går du ind i en kritisk vurdering af et kundeemne før du starter samhandel?	X					
Har du de redskaber, der skal til at måle om en given kunde er en god/profitable kunde for SCA?		X				
Foretager du løbende målinger på om din kunde er en succes for SCA?	X					
Går du ind i en dialog med kunden (med konkrete målepunkter) om du en succes hos kunden?				X		
Deler du og din kunde information om fremtidige tiltag ift. committede forecasts?		X				
I hvilken grad kommunikerer salg og kundeservice ifm kampagner o.lign.?				X		
I hvor høj grad lader du informationen gå videre til dine kunder?				X		
Er der sammenhæng mellem tiltag der er i Salg og CS?		X				
I hvilken grad formår SCA at motivere dig til at nå dine personlige mål?		X				
Kender du til SCA's overordnede strategi og vision?	X					
Fungerer samarbejdet mellem salg og kundeservice overordnet godt og smidigt (respekt, forståelse, indsigt)?	X					

Hvilke elementer tror du, at din kunde kunne tænke sig at du gjorde bedre?

- information om nye produkter

- rådgivning
- besøgsfrekvens
- leverings- og produktionstider
- lagerstatus
- **priser**
- præcision i levering
- skader
- returvarer

Kommentar: Udover at kunder altid kunne tænke sig lavere priser, tror jeg at resten af ovenstående punkter, er kunderne godt tilfredse med.

Hvilke fem ting kunne du godt tænke dig fra din kunde for at optimere jeres samarbejde?

1. Tid til at besøge slutkunder
2. Information/early warning før kunden træffer beslutning om at købe andet sted
- 3.
- 4.
- 5.

Hvilke parametre tror du logistik/SC er målt på? (SL, Drop Size, MAPE, log. Costs)

Jeg har en svag idé om at det kunne være Drop Sizes.

Hvilke elementer motiverer dig bedst (prioriter gerne)?

I prioriteret rækkefølge:

- 1 Godt arbejdsmiljø
- 2 Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau)
- 3 Mere fritid
- 4 Økonomisk bonus (ved personlig performance)
- 5 Tilfredse kunder
- 6 Kvalitet i det udførte arbejde
- 7 Faglig udvikling
- 8 Karrieremuligheder
- 9 Gode relationer til samarbejdspartnere
- 10 Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger
- 11 Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau)

Hvis du skulle måles og aflønnes – udover en eksisterende bonusordning - på din personlige performance, hvilke områder ville du mene, var mest relevante (prioriter gerne):

- Min evne til at nedbringe de samlede transportomkostninger
- **Min evne til at nedbringe de samlede omkostninger til administration**
- Min evne til at minimere lagerværdien/holde lagerets omsætningshastighed oppe
- Min evne til at skaffe de rette varer på lager (undgå restordrer/efterforsendelser)
- Min evne til at undgå returvarer
- **Min evne til optimering af indkøb ift. drop sizes**

- **Min evne til at videregive præcis information om mine kunders forventede aftræk**
- Min evne til – i samarbejde med logistik/SC – at sikre høj kundetilfredshed (rette varer, til rette tid, på rette sted)
- Andet:_____

CRM:

Operational Sub-Processes

- 4 Differentiate customers (DM, SRM)
- 5 Prepare the AM team
- 6 Internally review the accounts
- 7 Identify opportunities with the accounts
- 8 Develop the product agreement
- 9 Implement the product/service agreement (DM, SRM)
- 10 Measure performance and generate profitability reports (DM, SRM)

Bilag 14 - Spørgeguide Sales Manager - Chrestina Egelykke

Spørgsmål	Udpræget	I nogen grad	Neutral	I lav grad	Slet ikke	Ved ikke
Går du ind i en dialog med kunden (med konkrete målepunkter) om du er en succes hos kunden?		X				
Deler du og din kunde information om fremtidige tiltag ift. committede forecasts?	X					
I hvilken grad kommunikerer salg og kundeservice omkring kampagner o.lign.?	Markeds gruppe. Produktc hef giver		X			
I hvor høj grad lader du informationen gå videre til dine kunder?		X				
Er der sammenhæng mellem tiltag der er i Salg og CS?						
I hvilken grad formår SCA at motivere dig til at nå dine personlige mål?	X					
Fungerer samarbejdet mellem salg og kundeservice overordnet godt og smidigt (respekt, forståelse, indsigt)?		X				

Kundeservice deltager på salgsmøder.

Projekt: feed-back kultur – danne par salg/kundeservice

Økonomisk fællesmål - salg

Key Account teams projekt – nedlagt. Indsatsen stod ikke mål med resultatet.

Sociale arrangementer for store kunder

Hvad bliver dine 3-5 største vigtigste opgaver i 2009/2010:

1. markedsposition

2. etablere organisationen - udvidelse

3. overordnede økonomiske mål

...

Hvilke elementer motiverer dig bedst (prioriter gerne)?

- Godt arbejdsmiljø - 1
- Karrieremuligheder - 2
- Økonomisk bonus (ved personlig performance) - 3
- Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau)
- Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau)
- Mere fritid
- Faglig udvikling
- Kvalitet i det udførte arbejde
- Tilfredse kunder
- Gode relationer til samarbejdspartnere
- Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger
- Andet (uddyb venligst): _____

Hvis du skulle måles og aflønnes – udover en eksisterende bonusordning - på din personlige performance, hvilke områder ville du mene, var mest relevante (prioriter gerne):

- Min evne til – i samarbejde med logistik/SC – at sikre høj kundetilfredshed (rette varer, til rette tid, på rette sted) - 1
- Min evne til at skaffe de rette varer på lager (undgå restordrer/efterforsendelser) - 1
- Min evne til at videregive præcis information om mine kunders forventede aftræk - 1
- Min evne til at nedbringe de samlede transportomkostninger
- Min evne til at nedbringe de samlede omkostninger til administration
- Min evne til at minimere lagerværdien/holde lagerets omsætningshastighed oppe
- Min evne til at undgå returvarer
- Min evne til optimering af indkøb ift. drop sizes
- Andet: _____

Har igennem nogle år arbejdet meget målrettet på at nedbringe omk. Så nu er volumen.

Hvilke elementer tror du, at din kunde kunne tænke sig at du gjorde bedre?

- priser - 1
- besøgsfrekvens - 2
- information om nye produkter
- rådgivning
- leverings- og produktionstider
- lagerstatus
- priser
- præcision i levering
- skader

- returvarer
-

Forecasting internt

I hvilket omfang får du rapporteret dine salgsforecasts ind på Short term (mindre end 6 uger)? *Salg giver information på produktniveau – med mindre der er vundet en stor sag .*

Produktchefen videregiver forecast på produktniveau.

Hvad fungerer?

Hvad kan gøres bedre?

I hvilket omfang får du rapporteret dine salgsforecasts ind på Mid term (mellem 6 uger og 6 mdr.)?

Hvad fungerer?

Hvad kan gøres bedre?

I hvilket omfang får du rapporteret dine salgsforecasts ind på Long term (+ 6-12 mdr.)?

Hvad fungerer?

Hvad kan gøres bedre?

Hvad kunne motivere dig til at øge kvaliteten i dine forecasts?

Teknologi:

Belønning:

Andet:

Hvilke parametre tror du logistik/CS er målt på? (SL, Drop Size, MAPE, log. Costs)

Drop size

Rest ordre

Antal ordre

Hvad er de 3 største udfordringer i forhold til samarbejdet med Kundeservice/Logistik?

1. Have respekt for hinandens tid. Salg til kundeservice

2. Kundeservice skal forstå at der er forskel på kunder – A, B og C kunder.

3.

Kunder

I hvor høj grad går du ind i en kritisk vurdering af et kundeemne før du starter samhandel?

Hvilke kriterier vurderer du ud fra:

I høj grad. Meget hårdt.

Er der teknologi til rådighed?

Hvilke af nedenstående punkter slår du særligt på overfor en ny kunde?

Hvad har betydning:

- Økonomisk styrke
- Størrelse
- Branchekendskab
- Produktsortiment
- Mulighed for teknologisk integration
- Match som partnere – ud fra vækststrategi (en af fremtidens vindere).

Årlig løbende måling og rating bestående af 10 kriterier.

Budget på tid. Regionsansvarlige og efterfølgende aflønning.

Hvilke af nedenstående parametre mener du er vigtigst i forhold til at fastholde en kunde?

- Høj besøgsfrekvens - 1
- Laveste priser
- Kvalitet i marketingkampagner
- Skaffe nye kunder
- Rådgivning om markedsapproach
- Information om kommende produkter
- Orientering om kommende produkter
- Sambesøg - 1

Har du et klart billede af, hvem dine mest profitable kunder er?

Ja, via priority map.

Forbrugt salgstid, kundeservice,

Min en gang om året

Hvad tror du højere grad af web-baseret selvbetjening ville betyde for SCA's relation med jeres kunder: (Bedre/det samme/dårligere), hvorfor?

Automatisk lagerpåfyldning

EDI

Ikke mange ordrer via fax og telefon

+ 50 % (gæt)!

Generelt positiv tilbagemelding fra kunderne

Hvilke elementer kunne være relevante i en målestyringsplan med en kunde?

Vil acceptere

Relevante

- Deadline for rapportering af salgs- og indkøbsforecasts
- Præcision i forecasts
- Antal af sambesøg
- Reduktion i antallet af drops
- Deltagelse i ½-årige kundetilfredshedsundersøgelser – hvert 2. år
- Brugen af teknologi til selvbetjening
 - o Ordreafgivelse
 - o Lagerstatus
 - o Leveringstider
 - o Returvarehåndtering

Hvilke konsekvenser kunne du forestille dig man kunne anvende overfor kunden i forhold til sin evne til at opfylde sine forpligtelser:

Vil acceptere

Relevante

- rabatter
- tilskud til kampagner
- antal af leads

Udelukkende som økonomiske mål i dag.

Ved overførelse af data fra overført kunde efterfølgende.

Oplever du at kunder efterspørger højere grad af integration mellem IT systemer?

(Hvor stor andel i %)

Mere noget SCA efterspørger.

Hvilke fem ting kunne du godt tænke dig fra din kunde for at optimere jeres samarbejde?

1. Afsatte tid til fokus på SCA's områder -
2. Bedre til at styre deres organisation – opfølgning på aftaler mv.
- 3.
- 4.
- 5.

Kender du SCA's overordnede strategi, mission og vision:

Kan du nævne hovedelementerne i den?

Ja!

5 distriktschefer

1 salgskordinator

Års bonus – økonomi

Kvartalsvis – økonomi +

Opfølgning af kampagner

Sambesøg

Volumen på kampagne

Individuelle + Team

CRM:

Operational Sub-Processes

- Differentiate customers (DM, SRM)
- Prepare the AM team
- Internally review the accounts
- Identify opportunities with the accounts
- Develop the product agreement
- Implement the product/service agreement (DM, SRM)
- Measure performance and generate profitability reports (DM, SRM)

Bilag 15 - Spørgeguide til CD – Finn Pedersen

CRM:

Strategic Sub-Processes

- Review corporate and marketing strategy
- Identify criteria for categorizing customers
- Provide guidelines for the degree of differentiation (DM, SRM)
- Develop framework of metrics (DM, SRM)
- Develop guidelines for sharing process improvement benefits with customers

Hvad bliver de 5 vigtigste ting du skal have fokus på i 2009/10?

1. Finanskrisen, sikre markedsandele
2. Bedre opfølgning på kreditter
3. Nye produkter skal introduceres
4. Fastholde vigtige kunder
5. Lancering af helt nyt design (sker hvert 8.-10. år)

Hvordan planlægger salgsorganisationen at nå sine overordnede vækstsmål?

- sænke omkostninger
- vinde markedsandele
- lancere nye produkter

Hvordan segmenterer SCA sine kunder?

Kunderne inddeles i A, B og C kategorier. A er de strategiske kunder, som bliver nøje udvalgt ud fra om de er internationale, nationale eller lokale. Derudover kigger vi på hvilke segmenter de arbejder med og om de passer ind i SCA's organisation og vækststrategi. Og i disse finanskrisetider kigger vi også mere og mere på deres nøgletal. Generelt kan du sige, at vores strategiske kunder skal have potentiale til at være en af fremtidens vindere.

Kunderne får ikke lige meget tid hver. Vores AM'ere, bliver i dag målt på følgende:

- Om de bruger den tid per navngiven kunde, som de committer sig til
- Om der bliver fulgt op på aftaler og kampagner
- Tidsregistrering af forbrug på salgsaktiviteter
- Omvendt forpligter kunden sig til at bruge en vis tid på at få besøg af AM'erne.

Hvilke elementer har størst indflydelse på, hvorvidt salgsafdelingen når sine mål?

- Økonomisk udvikling i markedet
- Samarbejdet i salgsafdelingen
- Rette varer på lager
- Produkt- og konceptudvikling (innovation)
- Fordeling af afsætning mellem distributører

Hvilke af nedenstående forretningskritiske elementer vil du rate som værende vigtigste ifm optimering i logistik?

- have efterspurgte varer på lager
- spotte ændringer i efterspørgslen tidligt
- integration mellem SCA's og kundens IT systemer

Hvad kunne være med til at øge gennemslagskraften mellem salg og forsyning?

- Involvering af logistik ifm planlægning af kampagner
- Afstemning med logistik omkring ledig kapacitet før tiltag
- Konsekvens ved manglende opfyldelse af målsætninger

Kunne du se en øget integration mellem salg og kundeservice/logistik som en strategisk beslutning i SCA (hvordan)?

- hvad kunne det eventuelt betyde for den danske afdeling?

Ja, da de i dag ikke deltager i ledelsesteamet, men jeg ville se det som en vej til bedre innovation!

Hvilke af overordnede vækst mål bliver den enkelte AM/KAM også målt på?

Hvad mener du, motiverer dine medarbejdere i salgsafdelingen til at opnå de ønskede resultater?

- Økonomisk bonus (ved personlig performance)
- Økonomisk bonus (på team/afdelings niveau)
- Økonomisk bonus (på virksomhedsniveau)
- Mere fritid
- Faglig udvikling
- Karrieremuligheder
- Godt arbejdsmiljø
- Kvalitet i det udførte arbejde
- Tilfredse kunder
- Gode relationer til samarbejdspartnere
- Gode relationer til kollegaer i andre afdelinger
- Andet (uddyb venligst): _____

Hvad kunne være med til at øge gennemslagskraften mellem salg og forsyning?

- menneskelige værdier: *gennem samarbejde på tværs*
- teknologi: *alt det teknologiske er på plads*

Hvordan mener du, at medarbejderne i salg motiveres bedst?

- Økonomi (bonusordning ved personlige mål)
- Fleksibilitet
- Karrieremuligheder
- andet: _____

Hvordan mener du, at medarbejderne i logistik motiveres bedst?

- Frihed (ferie/fridage)
- Andet: Ansvar

Kommentar: *Generelt har vi en lav grad af personaleomsætning, hvilket vi helt sikkert tager som et udtryk for høj grad af tilfredshed*

Har I på noget tidspunkt lavet en dybere omkostningsanalyse af jeres værdikæde?

Hvis ja, inden for hvilke områder:

- artikelnumre
- kunder (*hvad koster det at levere til en specifik kunde*)

- produktionsniveau (*agreed price*)

Ville du kunne fortælle mig, hvordan SCA's overordnede strategi lyder?

Ja, helt sikkert, men der er differentierede strategier på forskellige områder. For AFH er et af dem, at være nr. 2 i verden samt finde ud af, hvor de næste vækstmarkeder er.

Hvordan mener du, at SCA's strategi gennemsyrrer:

- dagligdagen hos den enkelte medarbejder:

Jeg tror de fleste medarbejdere har en idé om, hvad SCA's overordnede strategi er, men jeg er i tvivl om de kan fornemme den i det daglige arbejde.

- Mellemlidernes evne til at træffe de rette beslutninger på taktisk niveau:

Strategien revurderes ca. hvert til hvert andet år

- Topledelsens beslutninger om fremadrettede målsætninger:

Committer sig på strategimøder ca. hvert halve hele år.

Hvilke metoder/erfaringer ligger der tilgængeligt i forbindelse med Change Management?

Profiler og kompetencer (ligger der nogle tanker bag)?