

Sales and Operations Planning hos Lantmännen Unibake

Af: Lone Kavin, Ph.D., Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet

Abstract

Denne case indeholder en kortfattet beskrivelse af Sales & Operations Planning hos Lantmännen Unibake. Casen må ikke ses som værende udtømmende for alle de tiltag Lantmännen Unibake har været igennem, men skal snarere ses om en sammenfatning af hovedbudskaberne af den læring Sales & Operations Planning har givet. Casen bygger på interview med Operations Director Jacob Veiss og Supply Chain Manager Peder Eeg Knudsen. Casen er blevet til i forbindelse med projektet "Styrket konkurrencekraft gennem Sales & Operations Planning" med økonomisk støtte fra Industriens Fond. Nærmere information kan findes på www.salesandoperationsplanning.dk.

Virksomhedsbeskrivelse

Lantmännen Unibake er en førende international bagerikoncern med ekspertise i frosne og friske bageriprodukter til food-service og detail. I Danmark er virksomheden blandt andet kendt for varemærkerne Hatting, Paaskebrød, Schulstad Bake Off og Schulstad.

Lantmännen Unibake søger at imødekomme morgendagens udfordringer på bageriområdet og sætte nye standarder for brødets muligheder. Med et bredt sortiment af brød, fastfood, wienerbrød og croissanter tilbyder Lantmännen Unibake produkter til ethvert måltid og enhver situation.

Målet er at gøre brød til en rentabel forretning for virksomhedens kunder gennem kvalitetsprodukter og uovertrufne løsninger på grundlag af en bæredygtig tankegang, de nyeste indsigter og velsmag. Lantmännen Unibake har moderne bagerier i Danmark, Sverige, Norge, årlig omsætning på 1 milliard Euro og cirka 6.000 medarbejdere i 21 lande. Forretningen er fast forankret i en omtanke for naturen og respekt for ressourcer og råstoffer og påtager sig ansvaret for hele værdikæden fra jord til bord.

Baggrund for indførelsen af Sales & Operations Planning

I 2014 var indtjeningen fra Lantmännens brødsalg i Danmark under pres grundet general økonomisk afmatning, høje lønomkostninger, hård international konkurrence og et faldende marked. Det blev derfor besluttet, at indføre en ny strategi, der skulle øge samarbejdet på tværs af de 18 lande, koncernen på daværende tidspunkt havde bagerier i. Man besluttede at fokusere mere på planlægning på tværs i koncernen. Det startede som en ”mere teknikdrevet” S&OP proces, der ikke rigtigt lykkedes. For et halvt år siden blev S&OP implementeret, hvor procesfokus blev et nøgleord. I forbindelse med en reorganisering besluttede virksomheden sig for at fokusere på processerne i forbindelse med en femtrins model (se Figur 1). Målet var at øge konkurrenceevnen ved at sikre effektivitet og standardisering af de lokale planlægningsprocesser samt skabe forudsætninger for en global S&OP. S&OP processen hos Lantmännen Unibake kom

Finland, Polen, Belgien, Tyskland, Rusland, Storbritannien, Ungarn og USA. Hovedkontoret ligger i Danmark. Virksomheden, der ejes af svenske landmænd via Lantmännen koncernen, har en

derved til at forløbe ens og korrigeres i forhold til hinanden. Gennem standardisering af processerne skulle det blive muligt at træffe proaktive beslutninger omkring både kapaciteten og forsyninger på et globalt niveau. Det skulle reducere omkostningerne til lager, produktion og transport i distributionsnettet og dermed forbedre den konkurrencemæssige situation.

Implementering af Sales & Operations Planning

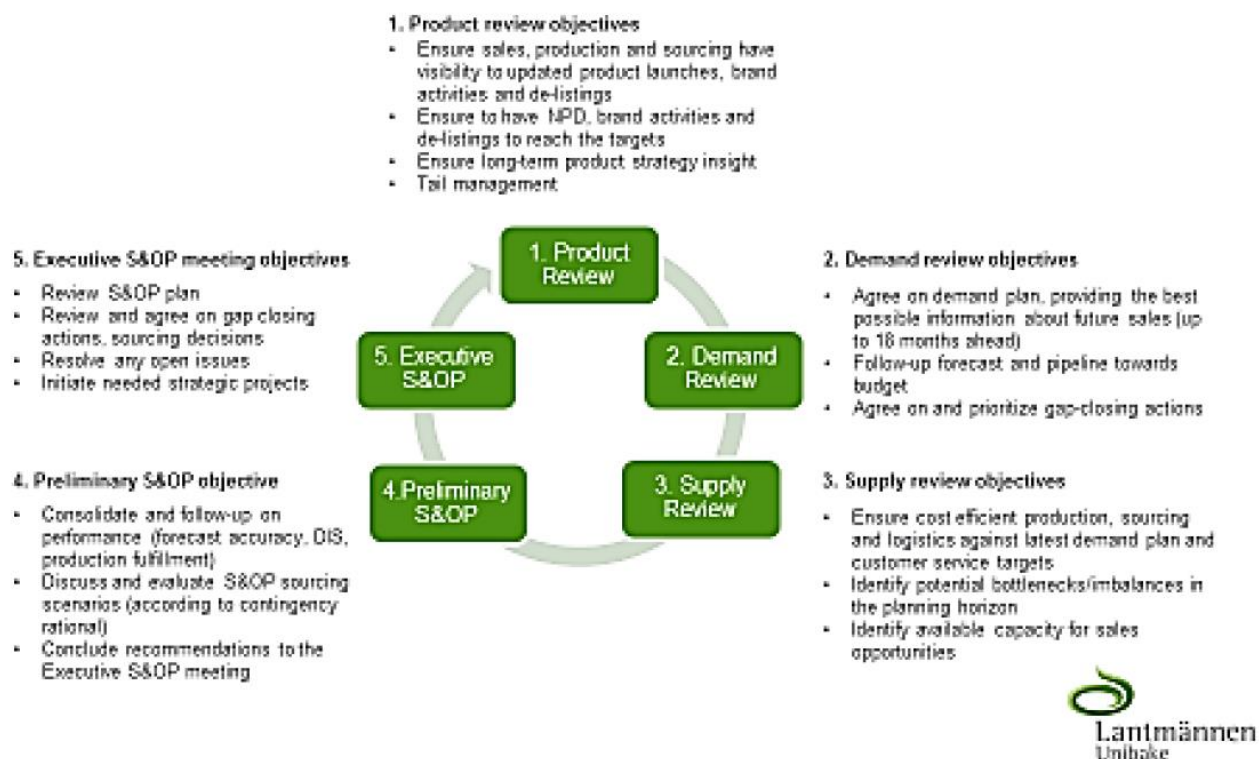
Med udgangspunkt i et tidligere projekt i virksomheden, hvor kun salg og logistik mødtes en gang om måneden, blev det besluttet i langt højere grad at fokusere på de mennesker, der var en del af processen, sammen med den ledelsesmæssige struktur, virksomheden ønskede. Supply Chain Manageren og Operations direktøren planlagde derfor, sammen med den administrerende direktør, en række seancer for ledergruppen med fokus på, hvorfor S&OP er vigtig, og hvad principperne går ud på. Ved hjælp af en række tidligere, praktiske eksempler fra virksomhedens virke, blev femtrins modellen (Figur 1) forklaret sammenholdt med, hvordan det rent praktisk kunne foregå, hvilke resultater man kunne opnå, og hvilke overraskelser virksomheden kunne undgå ved at anvende S&OP modellen. Det vigtige var at bruge konkrete eksempler fra

situationer, der kunne have været undgået, hvis man havde haft en S&OP proces.

På et møde for alle deltagere i S&OP processen var det den administrerende direktør, der

indledte mødet, både for at skabe legitimitet samt understrege vigtigheden overfor organisationen. Mødet blev afholdt via Skype for at nå samtlige danske medarbejdere på tværs af alle virksomhedens afdelinger.

Figur 1: Lantmännen Unibakes S&OP model



Fem-trins processen starter med *Product Review*, hvor sortimentet for hver af virksomhedens fire produktkategorier (hvedebrød, wienerbrød, fast-food og rugbrød) gennemgås i forhold til, hvor mange varer der er gået ind/ud fra lageret. Der er primært tale om en talmæssig opfølgning samt overblik over planlagte ny-lanceringer. Der er fokus på ABC-analysens ”lange hale”. Hvilke tiltag skal der f.eks. gøres ved slow-movers? Dette trin køres

igennem separat for hver af de fire produktkategorier. Deltagerne er category managers, supply chain manager, demand Planner, logistics manager og sales controller. Product Review køres igennem separat for hver kategori. Det vil sige i alt fire gange men med forskellige deltagere.

Trin 2 i Lantmännen S&OP proces er *Demand Review*. Her valideres de tal, der trækkes ud af virksomhedens forecast system ved at

sammenholde dem med markedsinput og kampagneinformation fra Salg. På mødet deltager Demand Planner og de respektive Key Account Managers.

Næste trin er *Supply & Material Review*, hvor hver fabrik deltager sammen med Master Planner, Supply Chain manageren, lokale planlæggere, Plant Manager og Produktionschefen samt to business controllere. Mødet foregår via Skype. Formålet er at sikre en omkostnings efficient produktion i forhold til den seneste efterspørgselsplan og kundeservicemål, undgå flaskehalse i forhold til interne og eksterne leverandører samt at undgå ledig kapacitet og sikre den nødvendige kapacitet til yderligere salgsfremstød. Desuden afholdes et møde med indkøbsafdeling med specielt fokus på indgående varer samt tradede varer til videresalg.

Trin 4 er *Pre-S&OP Meeting*, hvor hensigten er at konsolidere en 12 måneders S&OP plan samt sikre at virksomheden opererer efter ONE plan. Her deltager funktioner på tværs af virksomheden: Marketing, salg, økonomi, indkøb, supply chain, produktion. en præsentation gennemgås hvor de vigtigste highlights fra product review, demand review samt supply review fremhæves. Desuden gennemgås S&OP KPI'ere og der følges op på action log. Mødet har en varighed på cirka 1 time og gennemføres via Skype.

På trin 5, *Executive S&OP Meeting*, bliver samme præsentation som på pre-S&OP mødet gennemgået. Desuden bliver der taget beslutninger, hvis der er udfordringer der er eskaleret fra pre-S&OP mødet. På Executive S&OP mødet er det Supply Chain Manageren

der gennemgår præsentationen med ledergruppen.

De to initiativtagere (Operations direktøren og Supply Chain Manageren) udarbejdede en plan over, hvad det var, de gerne ville have med i processen, hvilke roller, der skulle deltage i møderne og hvilke trin, der skulle være i Lantmännen Unibakes S&OP proces. De synliggjorde også, hvor meget tid, der skulle anvendes på de forskellige møder. Sideløbende lavede de en kortlægning af, hvordan de eksisterende processer var i virksomheden, for at synliggøre, at der essentielt ikke var tale om noget nyt. Gennem denne kortlægning blev det tydeligt, at marketing og økonomiafdelingen ikke tidligere havde været involveret i S&OP processen, ligesom ledelsen ikke havde deltaget før.

Med indførelse af den nye S&OP proces blev der skabt en struktureret proces som grundlag for læring, når noget går galt; eksempelvis kunder, der springer fra. På baggrund af S&OP processen er det blevet muligt at gøre noget proaktivt i forhold til at undgå gentagelser af fejl og reagere, når noget i omverden ændrer sig.

Succeskriterier og snublepunkter

Topledelsen opbakning og involvering er afgørende for succes. Hos Lantmännen Unibake pointeres, at indførelsen af S&OP i høj grad drejer sig om change management, og at det er der "frustrationen ofte ligger, idet modellen er klar nok, men at forstå, hvorfor jeg lige skal deltage i det..." er det, der bør være i fokus. For de medarbejdere, der driver indførelsen og

processen skaber det stor frustration, når eksempelvis en funktion melder afbud hver anden gang, fordi de er optaget af andre ting. Mødedeltagelse er afgørende og topledelsens deltagelse og engagement er derfor afgørende, for at projektet lykkes.

Et andet succeskriterie handler om, at vælge den rigtige S&OP model. Det er vigtigt, man forstår modellen og ”kan se det fornuftige i den, og så få den forankret” i virksomheden. På den måde kan den valgte model bruges til at finde ud af ”hvad du vil forandre”. Dernæst er det vigtigt, at man, inden man går i gang, ”bruger tid på at lære modellen at kende, tænke det igennem, sparrer med nogen og kører den mentalt igennem”. På den måde har man noget i hånden, når de forskellige funktioner i virksomheden spørger ind til processen.

Et yderligere succeskriterie hos Lantmännen Unibake er, at man har gjort meget ud af information omkring projektet, og ikke mindst hvorfor det er vigtigt for virksomheden af have en S&OP proces. Gennem undervisning, sikrede man, at alle havde forstået processen og dens berettigelse i organisationen.

Virksomheden har også gjort meget ud af, hvilke data, der var vigtige at medtage på møderne, for at få det rigtige beslutningsgrundlag, ”da det ellers bliver uinteressant at sidde i kasserne” [de forskellige trin i S&OP processen]. Ligeledes er det vigtigt at forstå, at det handler om mennesker og ikke systemer. Det er således ikke nødvendigt med fine IT-systemer for at gennemføre processen. Det handler i højere grad om at få de ansatte i organisationen med på processen. Et råd fra Lantmännen Unibake er derfor, at bruge meget tid på undervisning, men samtidigt også

ledelsesmæssigt at præcisere, at man forventer de ansatte deltager aktivt i processen.

Med det formål at sikre engagement i S&OP processen, er man hos Lantmännen Unibake meget opmærksom på at holde møderne på et minimum af tid. Lantmännen Unibake råder andre, der vil implementere S&OP, til at få skabt nogle ambassadører i virksomheden for processen, når man skal i gang. Det er vigtigt at få tydeliggjort, hvad det er der skal ske, idet det vil lette implementeringsprocessen.

Implementeringen af S&OP ses som en læringsrejse. Det er jo ikke bare noget man lige gør. Det er noget, man skal øve sig på - også i direktionen. Virksomheden påpeger imidlertid, at det er værdifuldt i sig selv bare at få tallene frem, således at man kan anvende nogle andre værktøjer eller gøre noget anderledes næste gang. Derved bliver man bedre til at ramme rigtigt. Der er derfor gjort meget ud af at oplyse medarbejderne om, at der er tale om ”continuous improvement S&OP”, og at det er en fælles opgave at få det til at fungere.

Et snublepunkt Lantmännen Unibake peger på, er tendensen til at bruge for meget tid på at finpudse de forskellige trin i processen inden man går i gang. Det er vigtigere bare at komme i gang, da man ellers kan risikere aldrig at få begyndt rejsen. Finpudsningen kan så ske efterfølgende, i takt med, at man bliver klogere.

Effekt

En af de største gevinster hos Lantmännen er, at man nu fanger mere på en struktureret måde samt, at alle hører og ser den samme historie hver måned.

Der er ligeledes blevet meget mere fokus på at løfte i fællesskab. Hvor der tidligere har siddet nogle og tænkt, ”det skal I ikke blande jer i, det er mit problem”, er det nu kommet med i S&OP

forummet. Der er kommet en stærke ”vi” tilgang. Det er blandt andet sket ved, at der er blevet udarbejdet et visualiseringsværktøj. Det bliver taget frem hver måned, hvor alle bliver orienteret om, hvordan måneden er gået, og hvad der skal ske i den næste måned. Denne fælles orientering har bl.a. betydet en forbedret kommunikation mellem de tidligere siloer, som resulterer i en langt bedre planlægning.