



Sales and Operations Planning hos Arla Foods

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

Abstract

Denne case indeholder en kortfattet beskrivelse af Arla Foods rejse med at implementere og arbejde med Sales & Operations Planning i drift. Casen må ikke ses som værende udtømmende for alle de tiltag Arla Foods 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 Director Jakob Lignell, Global S&OP Office, Dan Kolding Head of Supply Chain MY og Søren Olsen, Head of Sales Denmark. 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

Arla Foods er et andelsselskab med mere end 12.600 mælkeproducenter og dermed ejere i Nordeuropa og med over 19.000 ansatte. Der bliver hvert år indvejet mere end 14 milliarder kilo råmælk, hvilket produceres til drikke mælk, yoghurt, ost, smør og mælkepulver som sælges i mere en 100 lande.

Med en årlig omsætning på over 10 milliarder Euro (2016) er

Arla Food den største producent af mælkeprodukter i Skandinavien og den femte største mælkeproducent i verden.



Arla Foods mission er at *”sikre den størst mulige værdi for vores landmænds mælk, mens vi skaber muligheder for deres vækst - som andelsselskab, der ejes af mælkeproducenterne, er det vores opgave at sikre, at vi kan skabe så stor værdi som muligt af mælkeproducenternes mælk - og dermed opnå en konkurrencedygtig mælkepris for dem - både for vores ejere og andre leverandører”* (Arla Foods, 2017).

Baggrund for indførelsen af Sales & Operations Planning

Gennem de seneste tre år har Arla Foods succesfuldt udviklet og implementeret en global, månedlig Sales & Operations Planning (S&OP) beslutningsproces, der refereres til af virksomhedens CEO Peder Tuborgh som *”Arla Foods puls”*. Det har betydet en væsentlig forandringsproces i forhold til forretningsprocesser, men også i opbygning af nye, globale IT-understøttende SAP APO værktøjer.

I 2013 tog Arla Foods bestik af, at Europas mælkekvote system, der havde eksisteret i mere end 30 år, ville blive ophævet. De forventede en kraftig stigning i leveret mælk som følge af dette, og generelt væsentlig mere både på volumen og råvarepriser. Med den forventede øgede mælkemængde forudså Arla Foods, at deres produktionskapacitet ville blive presset,

såfremt man ikke optimerede mere globalt. Der var således et behov for at arbejde mere sammen på tværs af de landeopdelte forsyningskæder samt salgskanaler.

Som et andelsselskab er Arla Foods tvunget til at modtage alt den råmælk, deres ejere (landmænd) producerer. Kombineret med et ekstremt fluktuerende marked og et øget pres fra stadig større og mere globale kunder og konkurrenter, stod Arla Foods overfor en meget udfordrende situation. Yderligere havde Arla Foods oplevet en stor vækst siden årtusindskiftet, og med mange fusioner med andre mælkeproducenter, var det en stor udfordring, idet det medførte et virksomhedslandskab præget af bl.a. mange, forskellige IT-systemer, manglende datakvalitet samt mange lokale løsninger på tværs af den globale virksomhed. Dertil kom meget forskellige markedsbetingelser så som private-label versus mærkeandel, grad af tilbudsaktiviteter i landene og produkternes forskellige holdbarheder. En anden udfordring var valget mellem global eller lokal optimering i form af lokalt ejerskab af forsyningskæder med manglende global gennemsigtighed og et mindre globalt mind-set. De mange fusioner betød også, at der ikke var nogen best-practice i forhold til planlægning og processer på tværs af

markeder samt at der var forskellig lokal ledelse.

På baggrund af de ovennævnte udfordringer besluttede Arla Foods derfor at gå fra optimering af de enkelte forretningsgrupper til mere optimering på koncernniveau. Topledelsen gav i 2013 mandat til udvikling og implementering af verdensklassens handels og mælkeallokering indenfor en fireårig periode. Som ét værktøj i den proces opstartede man en fælles global S&OP proces.

Implementering af S&OP

Den globale, månedlig, taktisk beslutningsproces, kaldes i Arla Foods for *Arla Sales and Operations Planning*, som understøttes af et underliggende standard SAP APO IT-landskab, som erstatning for de mange tidligere forskellige systemer, hvorfor også programmet *ONE Planning & Allocation* blev opstartet.

Til at stå i spidsen for forandringerne med at harmonisere S&OP forretningsprocesserne og organisere ONE programmet blev Jakob Lignell hentet ind udefra. Der blev fra starten udarbejdet en struktur til sikring af et stærkt forretningsejerskab af løsninger gennem hele udviklings- og implementeringsforløbet. Det skete gennem nedsættelse af forskellige grupper

og teams med fordeling af roller og ansvar (f.eks. styregruppe, superbrugere/fag eksperter kerne projektteams osv.). Standardisering var kerneparadigmet, men den overordnede tilgang var: Forretningen går forud for IT og udformningen af processen skete i tæt dialog med samtlige forretningsgrupper.

Hos Arla Foods er man meget bevidste om, at selvom planer og systemer er vigtige, så handler det hele i sidste ende om mennesker. Derfor var det vigtigt at forankre forandringerne i organisationen og sætte ambitionerne således, at de ansatte blev mødt med ”en åben dialog” om løsninger, mens fremdrift og beslutningsdeadlines om standarder fik hård opmærksomhed.

For at levere var det nødvendigt at introducere en proces, som både kunne levere pålidelige efterspørgsels-forecasts og en levedygtig plan til at møde efterspørgslen. S&OP processen begynder derfor med, at salgsafdelingerne leverer sine volumen-forecast for hvert enkelt kategori. Det sker på efterspørgsels evalueringsmøder (DRM), som ledes af salgscheferne i hvert af Arla Foods markeds grupper. De KPI'er, der drøftes på DRM, er forecast nøjagtighed, forecast bias samt leverings nøjagtighed. På baggrund af de lokale forecast, dannes et globalt efterspørgselsskema,

som spiller en afgørende rolle i forhold til at sikre en valid, global gennemsigtighed omkring den samlede efterspørgsel. Hos Arla Foods har man en forecast horisont på 15 måneder. Selvom hoved KPI'et kun måles nøjagtighed på de nærmeste tre måneder målt løbende over 12 måneder, er nøgletallene for de 15 måneder vigtige, da det derved bliver muligt at holde sælgerne op på deres forecast nøjagtighed, som har afsnittende virkning på leveringsnøjagtighed.

DRM efterfølges af gab-lukningsmøder i de enkelte markeders ledelsesteam samt i to overliggende kommercielle zoner, der er en del af virksomhedens ”*Good growth 2020*” strategi. Arla Foods forsyningskæde er i 2017 inddelt i to hovedfunktionsområder – (1) produktion af mere langtidsholdbare *færdigvarer* i form af, ost, smør og mælkepulver, og (2) mere *friske mælkeprodukter i form af Yoghurt, Friks Mælk, Mælkebaserede drikke, UHT og ESL*. Denne globale organisering blev lavet i 2017 og flugter med det tankesæt som allerede på det tidspunkt var implementeret operationelt via den nye S&OP proces. Der er således en klar linje, byggende på mandatet i 2017 strategiprogrammet, der støtter endemålet om én S&OP proces, ét standard IT-landskab og ét

sæt tal frem mod Good Growth 2020 Strategien. I forsynings evaluerings fasen (Sales & Operations Planning) ses der først på efterspørgslen på lokale sites i site evalueringsmøder (Production Review Meetings (PRM)). Her behandles de udfordringer som kan løses lokalt, og netværket af sites bringes så i spil i de to globale forsynings-evalueringsmøder (Supply Review Meetings (SRM)) for de respektive forsyningskæder. KPI'er der evalueres på SRM-møderne er kapacitetsudnyttelse, leveringsnøjagtighed, antal lagerdage samt planlægningsrelaterede tab. De tre vigtigste globale overbliksspørgsmål på tværs af alle sites er:

1. Hvad er det samlede behov for markederne
2. Hvilke håndtag (flytning af produkter, behovstilpasning, CAPEX mm.) er tilgængelige for at møde markedsbehovet
3. Hvordan håndteres strømmen af råmælk.

Processen slutter med et stort møde (global executive S&OP meeting) med alle chefer fra salg, supply chain, planlægning, produktledelsen og kategoriansvarlige, støttet af finansfunktionen. På mødet briefes samtlige nøgletal (KPI'er), og beslutninger træffes omkring eventuelle korrigerende handlinger med udgangspunkt i taktiske emner relateret til de kommende 15+ måneder. Mødet fastsætter

endvidere guidende driftsprincipper for Arla Foods.

Det globale executive S&OP møde har et faktabaseret format i forhold til at opnå succes. Der fokuseres således på:

- At definere prioriteringsregler, så der sikres konsistens
- At træffe beslutninger der optimere for hele Arla
- Orkestrering af opgaver
- Facts, facts og atter facts
- Ét sæt tal, så der ikke er flere ”sandheder”
- Én proces, så der er en fælles tilgang
- Vedvarende læring
- Ejerskab for opgaver
- Fokus på undtagelser og korrektive handlinger
- Beslutningsmøder, hvor tavshed er accept
- Anvendelse af simple, standardiserede præsentationer/slides
- Klare møderammer

Figur 1: Arla Foods S&OP proces



Kilde: Arla Foods amba.

Mødeformatet undersøgt af Arla Foods IT standardiseringsindsats, den strukturerede proces, der fører op til mødet samt den store beslutningskraft og teamwork på tværs af virksomheden, har ført til meget effektive og prioriterede møder. Det gælder både for forretningsprocessen og selve programmet. Herunder et givet et eksempel på en dagsorden til Et globalt executive S&OP møde.

Executive møderne varer normalt 1,5 time. Møderne foregår via Skype. Det er lykkedes Arla Foods, at implementere et mindset, hvor møderne prioriteres, idet det ikke er muligt at sende en substitut og at *udeblivelse er lig med accept* af de beslutninger, der træffes på mødet.

Processen, som den er beskrevet ovenfor er illustreret i Figur 1.

Formålet med S&OP kontoret er at sikre orchestringen og driften af S&OP i Arla samt at udvikle processen til det næste niveau, hvilket kræver at de menneskelige ressourcer arbejder sammen som en enhed. Qua sin størrelse er det globale S&OP kontor delt op i tre forskellige områder; 1) Globale S&OP Process Leads, der bidrager med viden i forhold til procesudrulning og forankring, sikrer implementering af best practise, S&OP uddannelse, end-til-end proceseksperter, KPI rapport eksperter samt system eksperter; 2) S&OP Managers der orchestrerer Exe og Zone møder, samt de globale forsyningskæders møder. De er ansvarlig for de individuelle supply chain analyser der præsenteres her samt sikrer ”et sæt af tal” i forbindelse med møder; og 3) Lokale S&OP managers i de store markeder og rollehavere i de mindre der sikre orchestring af markedsmøderne og kontakten til de globale forsyningskæder.

I Arla Foods blev S&OP processen indledningsvist startet op i mellem den globale forsyningskæde og den danske forretning der på det tidspunkt også inkludere en lokal forsyningskæde. Da processen var valideret blev de øvrige markeder blev koblet på et efter et. Hele vejen igennem implementeringsforløbet, er samtlige markeder blevet indkaldt til de

globale møder, uanset, om de havde sat processen op lokalt eller ej.

For at imødegå udfordringerne med modstand mod implementeringen (*”det har vi ikke behov for, da det sådan set kører OK”*), havde man hos Arla Foods ansat to medarbejdere, med godt kendskab til virksomheden, til at rulle processen ud i samtlige markeder. Ligeledes blev der på forhånd lavet en overordnet analyse af *”udfordringerne på de enkelte markeder, og hvad der skulle til for at sætte det op”*, som blev konkretiseret på *”ambitionsmålsætningsmøder”* i forbindelse med de konkrete udrulninger. På den baggrund blev der aftalt en intervention. Når der var opnået accept af processen, blev den implementeret. I løbet af processen, der typisk tog tre måneder, blev der sat værktøjer op til styring af processen. Almindeligvis var det nødvendigt med et par besøg eller interventioner, før et nyt marked var tilknyttet Arla Foods S&OP proces.

Succeskriterier og snublepunkter

Ifølge Arla Foods er de vigtigste succeskriterier, at topledelsen går aktivt ind i processen og, at der er engagement fra koncernen, idet det kræver investeringer og ressourcer at implementerer S&OP. Der skal afsættes ressourcer til at få de ansatte i

organisationen med på rejsen, og at have en dedikeret sælgende projektleder har også været centralt for en virksomhed af Arla Foods størrelse og kompleksitet. Set i bakspejlet kunne man hos Arla Foods have brugt mere tid på at italesætte, hvordan det vil se ud på den anden side af forandringen. De faktiske udfordringer omkring mælkeindvejningsudsving samt et par store produktionsmæssige nedbrud lige da processen startede op, hjalp dog på forståelsen omkring processen væsentlighed. Topledelsen har ligeledes vist stor opbakning til processen. Dernæst er det vigtigt at være ambitiøs angående vision og projektets endemål. Man må ikke være bange for, at den nuværende løsning ikke er 100% perfekt. Derimod skal man give mulighed for, at lære undervejs. Man bør være pragmatisk og fleksibel i processen. Hellere gå efter de 80%, som kan bruges, end at vente på, at hele løsningen bliver færdig.

Der er udarbejdet et fælles sprog. Hvor der tidligere både blev forecastet i mængder og volumen, anvender man i dag kun volumen i form af kilo til at beskrive forecasts i S&OP sammenhæng. I det hele taget er der arbejdet meget med sprog og kommunikation, da det er vigtigt at alle forstår, hvad der bliver talt om, idet *"Et problem, der ikke kan kommunikerer,*

kan ikke løses". Slutteligt har det været vigtigt at skabe et miljø baseret på tillid mellem IT og forretningen, ikke mindst ved at sikre valide og pålidelige data.

Effekt

Arla Foods har gennemgået en massiv forvandlingsproces gennem de seneste tre år, hvor virksomheden succesfuldt har udviklet og implementeret S&OP. Der er blevet gennemført betydelige ændringer i forretningsprocesser og opbyggelse af et nyt globalt IT understøttet SAP APO værktøj, hvilket har medført en række performance forbedringer. Først og fremmest er der opnået betydelig mere nøjagtige forecasts. Det gælder både en lavere grad af forecast fejl, optimeret sikkerhedslager og mindre planlagt spild. Yderligere har man opnået IT fordele. Virksomheden er således gået fra 0 – 85 % IT standardisering på planlægningsområdet, hvilket har givet lavere OPEX og en bedre support. Dertil kommer hurtigere udrulning af ny funktionalitet og mulighed for at dele best practice.

En af de væsentligste effekter, af S&OP implementeringen er en bedre leveringevne, hvilket giver kunderne en bedre oplevelse af Arla Foods og færre kunde problemer.

De hårde og bløde effekter af implementering af S&OP i Arla Foods fremgår samlet af Figur 2.

Derudover har S&OP implementeringen givet Arla Foods mulighed for at arbejde bedre med

de mange data, hvilket er fodfæstet til den næste evolution indenfor eksempelvis Big Data og anvendelsen af kunstig intelligens på planlægningsområdet.

Figur 2: Opnåede effekter ved indførelse af S&OP i Arla



Kilde: Arla Foods a.m.b.a.