

# Case: Emballageproducent udvikler nyt ledelsessystem til forecast og produktionsplanlægning

## Resume

Plus Pack – en international leverandør af funktionel emballage til fødevarerindustrien – blev som mange andre påvirket af adfærdsmæssige ændringer hos kunderne under coronakrisen. Virksomhedens evne til at forudse optimale tidspunkter for indkøb og produktlancering blev dermed udfordret.

Et rådgivningsforløb hjalp virksomheden med at inddrage flere parametre og systematisere viden og data i koordineringen af produktion, salg og indkøb. Dermed er prognosesikkerheden øget og planlægningshorisonten forlænget. Plus Pack forventer også, at det forbedrede forecast-system vil nedbringe virksomhedens omkostninger.

## Plus Pack

**Fokus for forretningstilpasning**  
Indkøb, salg og interne processer

**Branche**  
Emballage

**Antal ansatte**  
200

**Geografisk placering**  
Odense



## Baggrund og motivation

Plus Pack er en danskejet producent af plast- og aluminiumsemballage til fødevarer- og restaurationsbranchen. Virksomheden har hovedkvarter og produktion i Odense med 150 ansatte. Herudover har Plus Pack produktion i Belgien samt salgskontorer i flere lande. Frankrig er hovedmarkedet, men virksomheden arbejder tæt sammen med en vifte af europæiske kunder.

Inden for de seneste år har Plus Pack udviklet flere typer af bæredygtig emballage. Virksomheden har tre hovedområder inden for emballage:

- *Ready-to-Eat*-emballage til producenter af produkter, der spises *on the go* (eksempelvis salater). Fødevarer kan transporteres og spises direkte fra emballagen. Emballagen fremstilles af miljøvenlig plast og aluminium, inklusive træbestik.
- *Ready-to-Heat*-emballage til producenter af færdigretter. Emballagen fremstilles af polypropylen med en miljøvenlig mineralsk overflade, så den kan opvarmes i mikrobølgeovn.
- *Ready-to-Cook*-emballage til producenter af eksempelvis frosne råvarer og færdigvarer. Denne emballage fremstilles i kraftigere aluminium og er genanvendelig.

## Uforudsigelig efterspørgsel udfordrer produktionsplanlægningen

Siden coronakrisens start er Plus Packs efterspørgsel blevet stadig mere uforudsigelig. Traditionelt er der højsæson på ready-to-heat- og ready-to-cook-emballagetyper forår og sommer, da mange familiefester og andre sociale begivenheder traditionelt afholdes i den periode. Sæsonen udeblev i 2020, og kantinernes forbrug af emballage faldt også med nedlukningen.

Til gengæld blev omsætningsnedgangen afbødet af, at markedet for emballager til take-away voksede. Ændringerne udfordrede imidlertid kvaliteten af salgsforecasts og dermed produktionsplanlægningen i Plus Pack. I nogle tilfælde var mersalget af en emballagetype faktor 10 af den normale

omsætning. Samtidig var reaktionen på krisen forskellig på tværs af Plus Packs målmarkeder, hvilket øgede uforudsigeligheden.

## Svigtende leverancer

Leveringssituationen for aluminium og plast blev også presset af coronakrisen. Midt i 2020 opstod store udfordringer hos Plus Pack med især italienske leverandørers leveringstider. Usikkerheden medførte problemer med at estimere de rigtige indkøbsvolumener, og Plus Pack kunne i starten ikke reagere rettidigt på de muligheder, der løbende åbnede sig.

Heldigvis reagerede Plus Pack og købte rigeligt ind, da chancen bød sig, men konsekvensen har været øget lagerbinding. Der var derfor et udtalt behov for at skabe et bedre datagrundlag for virksomhedens "sales and operations forecasts" (S&OP). Det var på denne baggrund, at Plus Pack reagerede, da rådgivningsdivisionen i Ernest & Young (EY) spurgte, om virksomheden havde interesse i at deltage i et forløb under genstart.NU.



## Tilpasning af forretningsmodellen

Plus Pack og EY startede samarbejdet med et møde, hvor man fastlagde ønsker og vilkår for rådgivningsforløbet.

Udfordringen var bl.a., at informationer og indsigter om de forskellige markeder og forretningsområder var spredt på mange medarbejdere. Derfor var der ikke mindst behov for at styrke den interne videndeling for at skabe et fælles perspektiv og forbedre prognose- og planlægningsgrundlaget.

Virksomheden havde indført aktiviteter, hvor de forskellige funktioner mødtes og delte viden. Men videndelingen var ikke tilstrækkelig detaljeret som grundlag for solide forecasts. Derudover var det EY's vurdering, at andre typer af markedsindikatorer kunne bidrage til mere sikre forecasts.

### Nyt modelværktøj bliver til

De to tilknyttede rådgivere fra EY brugte den første del af forløbet på at sætte sig ind i Plus Packs processer og organisation. De gennemførte interviews med flere nøglemedarbejdere og afholdt flere møder med ledelsen.

Dernæst blev medarbejdere i Plus Pack involveret i at beskrive de funktioner, som den nye procedure skulle hjælpe virksomheden med at analysere og optimere.

Med dette afsæt udviklede EY et modelværktøj for en ny S&OP-praksis, hvor sælgere fra hvert marked systematisk indberetter information og



"Metoden er en del af rejsen på vejen. Hvis der er fire stadier på den rejse, er vi måske på stadiet to, og vi bliver løftet op i stadiet tre, og så ligger der potentialer i fire, som vil komme om nogle år."

– Søren Lundberg, Global Operations and Supply Chain Director

peger på kritiske markedsindikatorer – samt kvalificere hændelser, der kan påvirke efterspørgslen. EY afsluttede forløbet med en virtuel workshop samt en rapport til ledelsen. Rapporten indeholdt et konkret bud på, hvordan Plus Pack kan implementere værktøjet i praksis, herunder organisere arbejdet med systematisk dataindsamling.

Rapporten indeholdt også anbefalinger til en ny mødestruktur for videndeling. I første omgang er aftalt tre møder ugentligt om nye produkter, efterspørgsel og kapacitetsplanlægning.

EY leverede således ikke et færdigt system, men et sæt af værktøjer, Plus Pack selv kunne arbejde videre med. En konklusion i rapporten blev, at Plus Pack endnu ikke har tilstrækkeligt sofistikerede delsystemer til at implementere et fuldskala forecast-system.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af salg og interne operationer.
Output	Introduktion til værktøj og udvikling af ny ledelsesprocedure til forecast og planlægning.
Ressourcer	50 timer fra rådgivere samt egenfinansiering i form af ca. 150 timer.
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i 6-7 møder samt en afsluttende workshop og udarbejdelse af procesbeskrivelser.
Varighed	Ca. 3 måneder.

## Resultater

Forløbet har styrket Plus Pack på flere måder. Det har givet en skærpet indsigt i, hvordan virksomheden kan integrere markedsviden i sin planlægning. Samtidig har det givet Plus Pack et bedre overblik over den interne viden og en konkret fremgangsmåde i forhold til at inddrage viden på tværs af organisationen i produktionsplanlægningen.

### Fra forsøg til fuldskala-implementering

Virksomheden er i færd med at implementere rådgivernes anbefalinger. Plus Pack vil i første fase starte et prøveforløb af den nye S&OP-proces, hvor der kun arbejdes med nye produkter. Tanken er, at planlægningsmøderne derefter skal etableres i fuld skala på tværs af alle aktiviteter.

Det er forventningen, at de nye processer vil betyde klart bedre prognoser for udviklingen i efterspørgslen. Det betyder også, at Plus Pack kan styrke timingen af, hvornår forskellige produkter skal indføres og udfases. Data og prognoser fra eksportmarkedet skal fremover systematisk indarbejdes i systemet, og der er i ledelsesgruppen kommet en generel forståelse for vigtigheden af deres bidrag for produktionsplanlægningen.

Produktudvikling skal med i værktøjet i næste fase, og det forventes, at systemet på et senere tidspunkt skal integreres med likviditetsstyringsværktøjet.

Det er forhåbningen, at implementeringen af værktøjet kan forøge sikkerheden af forecasts for salg betydeligt. Det vil have positive effekter i form af mindre lager, men også styrke virksomhedens evne til at koordinere og reagere rettidigt på markedsændringer.

Samtidig er det forventningen, at værktøjet vil forberede Plus Packs evne til at håndtere forskydninger i salget på tværs af de forskellige markeder og forretningsområder.

## Læringspunkter

- Hvis kompleksiteten på jeres markeder vokser, vil det ofte udfordre jeres procedurer for planlægning af produktion og indkøb. Det kan styrke jeres prognoser og forecasts at indføre værktøjer og procedurer, der systematisk udnytter viden i organisationen i kombination med eksterne markedsindikatorer.
- Det er vigtigt løbende at forholde sig til, om din organisation er gearet til at følge med fluktuationer i markedet. Udskudt eller fremskyndet efterspørgsel udfordrer typisk processer og arbejdsgange.
- Rådgivere kan hjælpe din virksomhed med at identificere de processer, som nemt kan optimeres – og hvor investeringen hurtigt er tjent ind.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår samarbejdet mellem Plus Pack og rådgivningsvirksomheden EY (Ernst & Young).