

Vega Salmon A/S

Vega Salmon er en af Europas førende lakseforædlingsvirksomheder, med mere end 600 ansatte, og kunder over hele verden. Virksomheden er kendt for deres fokus på fødevarerikkerhed og bæredygtighed, og differentierer sig i dag på kvalitet, service og fleksibilitet, samt på deres know-how på cold/varm røget produkter. Deres gode placering i markedet skyldes blandt andet deres evne til at udvikle sig og investere i den nyeste teknologi og know-how i branchen.

Casens omdrejningspunkt er centreret omkring optimering af virksomhedens lablingsystem, som sender deklarationer og betegnelser ud på produkter til over 30 lande, og som i dag er meget forskellige. Case teamet skal hjælpe med at skabe klarhed igennem en business case omkring den nuværende løsning, samt undersøge alternative løsninger. Teamet skal på baggrund af analyser komme med en anbefaling på en opgradering af den nuværende løsning eller en implementeringsplan af et nyt system.

OVERBLIK

Virksomhed	Vega Salmon A/S
Lokation	Adr: Agtrupvej 51, 6000 Kolding
Kontaktperson	CEA, Steen Breum Damgaard – Projekt ejer, COO, Dirk Linnewedel

VIRKSOMHEDSPROFIL

HISTORIEN

Vega Salmon er en af Europas største lakse-forædlingsvirksomheder, med mere end 600 ansatte, og virksomheden oplever stadig stor vækst. Virksomheden er kendt for deres fokus på fødevarerikkerhed og bæredygtighed, og arbejder med de nyeste teknologier og lean-principper for at opretholde konkurrencedygtige omkostningsniveauer, men differentiere sig på høj kvalitet og craftsmanship.

Vega Salmon blev etableret i 2004. Dengang konkurrerede fiskeforarbejdningsindustrien for det meste om pris, og omkostningsreduktion var første prioritet. Kvalitet, fødevarerikkerhed og bæredygtighed var begreber, som sjældent fik opmærksomhed, da prisbetyrningerne dominerede.

Vega Salmon var som nogen af de første til at indse, at spillet skulle ændres. Forbrugerne blev mere krævende med hensyn til kvalitet og fødevarerikkerhed, og verden havde brug for en mere skånsom måde at producere mad på. Så Vega Salmon satte sig for at finde en måde at levere bedre kvalitet på en bæredygtig måde og samtidig opretholde konkurrencedygtige omkostningsniveauer.

Svaret var at kombinere den nyeste teknologi indenfor branchen med lean produktionsprincipper. Vega Salmon designede et unikt, nyt state-of-the-art forædlingsanlæg i Handewitt, Tyskland, der skulle blive en af de mest avancerede fiskeforædlingsfabrikker i verden.

I 2012 var den nye fabrik klar, og denne kunne tage Vega Salmon til det næste niveau. **I DAG**

I dag er virksomheden vokset, både organisk og via opkøb og fusioner. Vega Salmon er en del af Vega Sea Koncernen som blev etableret i 2010 som en fusion mellem Vega Salmon og Seamore. Vega Salmon har hovedkontor i Kolding, og produktionen er placeret i Handewitt, lige uden for Flensborg i Tyskland. I dag beskæftiger virksomheden +/600

ansatte i både Tyskland og Danmark, fordelt på produktion og administration. Det er en international og multi etnisk virksomhed som er til stede på over 30 markeder globalt, hvor den daglige kommunikation oftest er engelsk.

Virksomheden er netop i gang med en strategi proces som skal vise retningen for de næste 3 år, og sikre den fortsatte vækst, hvor labelingsystemet er af afgørende karakter for succes.

I dag er omsætningen fra salget af produkterne fordelt på primært 3 segmenter, hvoraf retail stadig er størstedelen af omsætningen.

- **Retail**, f.eks. Whole Foods Market, Coop, The Kroger Group, etc.
- **Foodservice/Horeca (high-end)**: Catering, high-end restaurant, institutioner mv.
- **Industrien**: Ingredienser i andre fødevarerprodukter, som f.eks. laksesalater.

Produkterne er fordelt over 7.000 varenumre, men er primært ferske eller røget produkter. Produkterne sælges under forskellige brands, alt efter hvilke lande og kunder de sælges til.

Vega Salmon differentierer sig som nævnt, først og fremmest på kvalitet, men også fleksibilitet er et stærkt konkurrenceparameter. Deres produktion- og lager kapacitet tillader dem at give kunderne særligt gode leveringsbetingelser og en høj hastighed. Kvaliteten og fleksibiliteten har over tid skabt stor tillid til Vega Salmon som leverandør af fersk laks og lakseprodukter.

FREMTIDEN

Råvaren udgør størstedelen af det samlede omkostningsbillede, så udnyttelsen af fisken er alt afgørende for en god forretning. Det gælder både i forbindelse med forædlingen/produktionen, men også i forbindelse med transport. Derfor arbejder Vega Salmon konstant på at optimere interne processer som kan have en positiv effekt på udnyttelsen af råvaren og forsyningskæden. Det betyder blandt andet at man over de kommende år også kigger ind i robot teknologi og automatisering, for at forbedre f.eks. processer og fileteringslinjer.

VISIONEN, KULTUREN OG VÆRDIERNE

Vega Salmon er ikke omkostningsledere og produktionen er væsentligt dyrere end konkurrenternes, men de er differentieret på et stærkt værdigrundlag som bygger på høj kvalitet, safty, service og mennesket kommer først. Det er med udgangspunkt i følgende værdier at Vega Salmon skaber deres konkurrencegrundlag.

High Safty:

Der er fokus på safty, både på fødevarer og på de mennesker som er involveret i produktionen.

High Quality:

Kvalitet er enormt vigtigt hos Vega Salmon, det er både i forbindelse med det arbejde som medarbejder, leverandører mv. leverer, men særligt i forbindelse med håndtering af produktet er der bygget et stort kvalitetssetup, som sikrer en høj standard og food-safty.

High Flexibility

Produktions-setuppet gør at Vega Salmon kan producere op og dermed udnytte faciliteterne bedst muligt, for at kunne levere på kundens betingelser. Time-to-market er

essentielt, og fra fisken bliver trukket op af vandet til den er i køledisken hos f.eks. Whole Foods US, går der 5 dage. High flexibility henviser også medarbejderne og det at hjælpe hinanden.

High Efficiency

Effektivitet er vigtig for at sikre kvalitet og sikkerhed, så der bliver brugt mange ressourcer på at optimere og udvikle faciliteterne omkring produktionen. Der stilles samtidig høje krav til medarbejdere, leverandører mv. fordi time-to-market er afgørende når produktet har en kort levetid.

High Trust

Kombinationen af ovenstående parametre har over tid skabt tryghed omkring Vega Salmon branded hos kunderne, fordi de ved hvad de står for.

UDFORDRIGNEN

Vega Salmon er i løbende dialog med deres kunder og gennemfører også selv interne undersøgelser, for at sikre at de leverer i overensstemmelse med deres værdier. Det har medført at de nu står over for en optimering af virksomhedens label-løsning, da denne er nødvendig at forbedre. Som driftsorganisation er det afgørende at alle processer omkring produktionen og distributionen er fejlfri, og derfor har denne opgave også af stor strategisk betydning.

CASEBESKRIVELSE

Casens omdrejningspunkt er derfor centreret omkring optimering af virksomhedens lablingsystem, som hver dag sender deklARATIONER og betegnelser ud på produkter til over 30 lande, med vidt forskellige fødevarerlovninger og krav til labels. Case teamet skal hjælpe med at skabe klarhed omkring den nuværende løsning, samt undersøge alternative løsninger, hvis det viser sig at være nødvendigt. Teamet skal på baggrund af analyser komme med en anbefaling på en opgradering af den nuværende løsning eller en implementeringsplan af et nyt system.

Den label-løsnings virksomheden har i dag, har både en software og hardware del og er noget af det bedste på markedet, men de har en hypotese om at det ikke anvendes optimalt.

Det er virksomhedens afdeling *Customer Care and Support*, som på baggrund af en ordre udarbejder et label, så det passer med varen, samt krav og sprog ift. modtageren. De anvender en standardformular og genbruger data fra tidligere ordre og retter til. Processen er forholdsvis manuel og der sidder 7 personer i afdelingen. Alle labels bliver designet undervejs i processen bl.a. i Kolding og Handewitt alt efter hvilken kontaktperson der er tilknyttet til kunden (CC&S), labelen bliver dermed printet på fabrikken i Handewitt (Flensburg) og sat på produktet, så det bliver også høj aktuelt for teamet at besøge fabrikken undervejs i forløbet, hvor største delen af nøglepersonerne er placeret. Transportmiddel vil blive stillet til rådighed.

Lablingprojektet startede op i sommeren (2020) og er blevet sat på pause grundet fokus på drift. Der ligger derfor en del viden fra tidligere undersøgelser, som skal opsamles og

analyseres.

Dernæst er det nødvendigt at case teamet selv kigger ind i produktet og observerer processen. I denne forbindelse kan det også være interessant at tale med både leverandørerne omkring korrekt anvendelse af systemerne og hardwaren, samt brugerne af både software-delen og hardware delen.

På baggrund af indsigterne skal der udarbejdes et beslutningsgrundlag til en optimering af systemet, eller alternativt en investeringsplan til et nyt labling setup. Her er det vigtigt have en klar begrundelse for valget, samt specifikke krav og specs som er nødvendige for at kunder og medarbejdere oplever tilfredshed med løsningen. Fremtiden vil automatisk bringe flere automation løsninger ind i virksomheden, så det er nødvendigt at være bevidst om udviklingen, så man har in mente at label-løsningen kan integreres med fremtidige processer og systemer.

KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser. De skal betragtes som inputs og inspiration, som gerne må forlænges udover nedenstående hjælpe spørgsmål.

0. Fase: Introduktion til virksomheden og opgaven.

- 0.1 Onboarding og grundig introduktion til virksomheden og opgaven.
- 0.2 Forventningsafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring.
- 0.3 Diskutér de forskellige faser og vægtningen/prioriteringen, sådan at tiden bliver brugt bedst.

1. Fase: Analyse af nuværende label-løsning

- 1.1 Opnå forståelse for label-processen og den aktuelle problemstilling.
 - Der er information til rådighed fra tidligere analyser og rapporter.
- 1.2 Der er også medarbejdere som sidder med relevant viden.
 - Interviews skal opstilles. Jo mere dokumentation desto bedre.
- 1.3 Lav en grundig analyse og observation af nuværende label-system.
- 1.4 Suppler med desk research på potentielle løsninger i markedet/branchen
- 1.5 Forstå afdelingernes behov – her i blandt packaging og customer service.
- 1.6 Få adgang til salesmanager's indsigter fra kunder og deres feedback vedr. label-løsningen.
- 1.7 Identificer Stam-data med Product Management
- 1.8 Anvendes den eksisterende løsning korrekt i dag – interview leverandører og se produkt anvisning og information?
- 1.9 Er det nødvendigt med opkvalificering af medarbejdere eller ligger opgaven i software/hardwaren?

2. Fase: Business case for optimering af Labelløsning.

Baseret på en grundig analyse og research fra fase 1, skal der udarbejdes et beslutningsgrundlag, som kan anvendes af ledelsen til at træffe afgørelse i forhold til at optimere den nuværende løsning eller om der skal foretages en ny investering i et nyt setup. Rapporten må gerne indeholde følgende punkter og have en kort og præcis struktur.

- 2.1 Indledning
- 2.2 Afgrænsningen
- 2.3 Indsigter fra analysefasen
- 2.4 Hvilke retninger/scenarier kan virksomheden vælge - konsekvenser?
- 2.5 Anbefaling
- 2.6 Investeringsplan
- 2.7 Tidslinje
- 2.8 Projektplan
- 2.9 Investeringsramme / Budget forventninger
- 2.10 Implicationer og risk analysis.
- 2.11 Opkvalificering af nye medarbejdere
- 2.12 Anvendelighed i forhold til fremtidens automatiske packaging løsninger.
- 2.13 Nededtid på maskiner og konsekvens (økonomisk)
- 2.14 Investerings ansøgning (få adgang til medarbejder – financial controller)

ØNSKET UDBYTTET FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå i hånden med:

- ✓ Analyse af nuværende label-løsning
- ✓ Anbefaling og udkast til beslutningsgrundlag:
 - 1) Bliv på eksisterende platform, men opkvalificerer systemet/medarbejderne
 - 2) Udskift platformen
- ✓ Overordnet ønsker virksomheden en løsning som er bedre end den de har i dag.

RELEVANTE FAGLIGHEDER TIL CASEN

Dansk/Engelsk er påkrævet, Tysk og Østeuropæisk kan være en fordel.

- ✓ Ingeniører
- ✓ Projektledelse
- ✓ Cand merc'er
- ✓ Supply chain management
- ✓ Forståelse for processer og systemer
- ✓ International business: forståelse for produktion, gerne af fødevarer.

TALENTPROFIL

Projektet ligger i afdelingen Operations, og her er det vigtigt at tingene kører, fordi det er så afgørende for produktkvaliteten og er der fejl her, så får det direkte betydning for bundlinjen. Det betyder at der i denne case er behov for talenter, som ikke er bange for at give den en skalle.

Til gengæld er deres driftsdirektør, Dirk på udkig efter den rette medarbejder til at drive dette labling-projekt, men også andre lignende projekter, helt i mål. Her er der tale om en project manager stilling i Operation med potentiale.

Dirk kommer fra Tyskland og er COO. Han er god til engelsk, så det vil være det primære sprog på denne opgave. Dirk er en dygtig og ambitiøs leder, og han har behov for at se dokumentation for beslutningerne. Generelt er virksomheden meget professionel drevet og ejet af Maj invest kapitalfonden, hvilket også afspejler sig i kulturen. Det er okay at lave fejl, men vi skal lære noget af dem.

Det er vigtigt at talenterne kan gøre sig selv relevante og kan kommunikere bredt i organisationen, på tværs af sprog og fagligheder.

Har man mod på denne opgave, er det en unik mulighed for at kigge ind i en professionel og strømlinet virksomhed, som sælger fremtidens superfood – og med mulighed for fastansættelse til de rigtige. Vega er også en virksomhed der investerer i deres medarbejdere, så opkvalificering følger med jobbet. Ligeledes drives Next Generation programmet en mulighed for at advancerer i organisationen.