

# A/S Vestfrost

A/S Vestfrost har eksisteret siden 1963, og er en global udvikler og producent af innovative og effektive køle- og fryseskabe til det professionelle marked. Virksomheden er gået fra at være serie- til ordreproducerende og har ligeledes bevæget sig ind i på nye forretningsområder. Selskabet har i dag tre primære segmenter bestående af Biomedical/CCE Wine & Merchandisering. Biomedical/CCE produceres primært på de to fabrikker i Danmark, hvorimod Wine & Merchandisering primært produceres på fabrikken i Ungarn og afsættes til store globale kunder som BSH, Electrolux og Redbull

CASE: A/S Vestfrost ønsker at få kortlagt, optimeret og fremtidssikret deres S&OP proces. Der skal bl.a. undersøges, om det er muligt at strømline processen på tværs af virksomhedens lokationer med fokus på bl.a. synergier, kvaliteten af kundernes salgsforecast, effektivisering af produktionstid og leadtime i forhold til leverandører.

## OVERBLIK

Virksomhed	A/S Vestfrost
Lokation	Falkevej 12, 6705 Esbjerg
Kontaktperson	Jannie Tholstrup (CFO)

## VIRKSOMHEDSPROFIL

A/S Vestfrost er en global udvikler og producent af innovative effektive køle- og fryseskabe til det professionelle marked, og har eksisteret siden 1963. Virksomheden har siden deres oprindelse arbejdet for at levere den højeste værdi for pengene, ved at kunne tilbyde deres kunder den både rigtige og konkurrencedygtige løsning.

A/S Vestfrost har i dag tre primære segmenter bestående af Biomedical/CCE (produceres i Danmark) og Wine og Merchandisering (produceres i Ungarn). Virksomheden beskæftiger i dag 500+ ansatte fordelt på deres 3 lokationer, hvor omsætningen for 2022 runder over 600 millioner DKK.

Der har de seneste år været igangsat en spændende forandringsfase/proces, i måden at arbejde og innovere sig på hos A/S Vestfrost. Dette har bl.a. medført et øget fokus på at optimere på virksomhedens S&OP (Sales and Operations Planning) proces. Denne optimering har til formål at kunne øge muligheden for en større produktion- og salgsskalerbarhed. Derudover skal denne optimering skabe grobund for en mere strømlinet proces på tværs af de nuværende produktionslokationer (Danmark og Ungarn), samt sikre levering til tiden for kunderne.

Der er en grundlæggende tese og forståelse i A/S Vestfrost omkring, hvordan den nuværende proces kan optimeres, men virksomheden ønsker at få valideret og velargumenteret data på dette, før der kan igangsættes nye implementeringsforbedringer af S&OP processen.

## CASEBESKRIVELSE

A/S Vestfrost har det seneste stykke tid arbejdet med at få en større forståelse for virksomhedens værdikæde, og måden hvorpå man tilgår sit eksisterende markedet, for at kunne øge sin egen attraktivitet hos kunderne både på kort- såvel som lang sigt. Derudover oplever man at der ikke kan leveres den rette adspurgte mængde, som kunderne efterspørger på bl.a. Wine og Merchandising området.

A/S Vestfrost ønsker at projektgruppen skal arbejde med at optimere deres nuværende S&OP proces på et af virksomhedens tre segmenter, med særligt fokus på at kunne dokumentere valide procesoptimeringsområder, som kan styrke processen fremadrettet. Dette skal gøres ud fra observationer og interview med den nuværende produktion, salg og andre relevante afdelinger, som teamet vil blive præsenteret for. Dokumentationen af mulige forbedringer må gerne laves på basis af kalkulationsudregninger af den nuværende proces holdt op imod de nye forbedringer.

Projektet og projektets arbejdsfaser kommer til løbende at blive afstemt i henhold til tiden og mængden af opgaver. Skulle teamet finde tid til at arbejde med S&OP processen for de resterende 2 segmenter, eller blot påbegynde arbejdsfasen på disse, vil dette igangsættes, da man fra A/S Vestfrost side, ønsker at finde ud af, hvorvidt om processen kan strømlines på tværs af salgskanalerne eller ej.

Der vil være mulighed for at teamet vil kunne blive opdelt i 2 hold undervejs i forløbet, hvis der er behov for at arbejde med særskilte opgaver for at nå frem til slutresultatet. Dette kan blive aktuelt når onboarding og indkøringsfasen er på plads for hele teamet, og de har fået en fælles forståelse for retningen i projektet.

Teamet skal være gode og proaktive til undervejs i processen at inddrage deres behov for at nå resultatet, heri bl.a. planlægning af møder med relevante personer eller afdelinger mv., som Jannie kan være behjælpelig med at få sat op.

## KONKRETE OPGAVER

De konkrete opgaver for casen er inddelt i følgende faser:

### **0. Fase: Onboarding og fastlæggelse af overordnet målsætninger.**

- 0.1. Onboarding til virksomheden, deres vision, ydelser, strategi, organisation samt markedet som A/S Vestfrost opererer i
- 0.2. Frekvensafstemning: Frekvens af feedback og løbende sparring. Fokus på at konkretisere de relevante kontaktpersoners ansvar under og efter processen
- 0.3. Diskuter projektets forskellige faser og vægtningen/prioriteringen
- 0.4. Dybdegående introduktion af udfordringer og det ønskede resultat af forløbet
- 0.5. Dybdegående introduktion til A/S Vestfrost' tre primære salgssegmenter
  - 0.5.1. Biomedical/CCE
  - 0.5.2. Wine
  - 0.5.3. Merchandisering
- 0.6. Udvælgelse af hvilket segment der skal arbejdes med i projektet
  - 0.6.1. Punkt 0.5.1-0.5.3
- 0.7. Udarbejdelse af projektplan af projektgruppen – Der kunne med fordel kigges på et digitalt GANTT-kort, Planner eller lign.
  - 0.7.1. Heri fokuseres der på at opstille deadlines, milepæle, opgaver og dato for midtvejsevaluering. Dette tager gruppen afsæt i undervejs i projektet ud fra en agil tankegang



## **1. Fase: Introduktion til den nuværende S&OP proces + rundvisning**

- 1.1 Introduktion til A/S Vestfrost' nuværende S&OP proces + rundvisning i produktion og introduktion til de relevante afdelinger
  - 1.1.1 Hvordan ser deres nuværende processer ud?
  - 1.1.2 Hvordan arbejdes der med de forskellige S&OP processer?
  - 1.1.3 Hvor oplever man kompleksiteter i den nuværende S&OP?
  - 1.1.4 Etc.
- 1.2 S&OP møde fra eksterne konsulenter
- 1.3 Gruppen skal følge en bestemt kunde eller transaktions-flow, hvilket henleder til fase 2

## **2. Fase: Observationer og interview + udarbejdelse af teser**

- 2.1 Refleksionstid over hvordan denne fase skal udarbejdes
  - 2.1.1 Hvordan tilgår vi information bedst muligt?
  - 2.1.2 Er der nogle faser i S&OP processen der skal analyseres først?
  - 2.1.3 Dataindsamlingsmetode – Hvordan skabes der størst repræsentativt?
  - 2.1.4 Etc.
- 2.2 Felt/observationsarbejde i de relevante afdelinger
  - 2.2.1 Gruppe observationer af den nuværende S&OP proces
    - 2.2.1.1 Fokus på gruppens observationer i den nuværende proces
    - 2.2.1.2 Fokus på gruppens observationer af problemer i den nuværende proces
    - 2.2.1.3 Fokus på gruppens observationer af optimeringsmuligheder i den nuværende proces
    - 2.2.1.4 Udarbejdelse af mulige teser/fejlkilder af de nuværende processer
  - 2.2.2 Interview med personer, der arbejder med S&OP processen
    - 2.2.2.1 Fokus på person og afdelingsdrevne holdninger til processen
    - 2.2.2.2 Fokus på person og afdelingsdrevne holdninger til nuværende problemer i processen
    - 2.2.2.3 Fokus på person og afdelingsdrevne optimeringsmuligheder til den nuværende proces
- 2.3 Komparativt analysearbejde af observationer og interview
  - 2.3.1 Hvilke korrelationer findes der mellem gruppens egne observationer og afdelingernes?
  - 2.3.2 Hvilke forskelligheder/nye opdagelser findes der mellem gruppens egne observationer og afdelingernes?

## **3. Fase: Kortlægning af mulige fejlkilder i den nuværende S&OP proces**

- 3.1 På baggrund af egne observationer + indsamlede data analyseres der mulige fejlkilder/optimeringspunkter
  - 3.1.1 Hvilke fejlkilder/optimeringspunkter er der blevet fundet?
  - 3.1.2 Hvordan kan disse inkorporeres i den nuværende S&OP proces?
- 3.2 Udregning på optimeringsforbedringer ved implementering
  - 3.2.1 Hvilken betydning kommer implementering til at have?
  - 3.2.2 Hvad er omkostningerne/besparelserne ved implementeringerne?
  - 3.2.3 Hvad er tidshorizonten ved implementeringerne?



- 3.2.4 Hvad er kompleksiteten ved implementeringerne?
- 3.2.5 Hvad er prioriteringsrækkefølgen for implementeringerne?
- 3.2.6 Etc.

- 4. Fase: Analyse af nyt segment, hvis tiden er til det
  - 4.1 Der arbejdes ud fra fase 1-3 ved det nye segment
- 5. Fase: Eksekvering for fremadrettet proces
  - 5.1 Hvordan vil en fremadrettet eksekvering/arbejdsplan se ud efter de 12 uger med henblik på en kortlægning af fejlkilder/optimeringsforbedringer på alle A/S Vestfrost' segmenter?
  - 5.2 Hvilket arbejde ligger forud for at kunne be- eller afkræfte en mulig strømlining af en ensartet S&OP proces for alle A/S Vestfrost' segmenter?

#### ØNSKET UDBYTTET FOR VIRKSOMHEDEN

Efter forløbet vil virksomheden gerne stå i hånden med:

- ✓ Kortlægning af mulige fejlkilder/optimeringspunkter ved nuværende S&OP proces
- ✓ Konkret materiale/dokumentation på forbedringerne
- ✓ Udregning på optimeringsforbedringer ved implementering af optimeringerne
- ✓ Dokumenteret og validt begrundet be- og eller afkræftelse for strømlining af S&OP i virksomheden (hvis muligt grundet tid)
- ✓ Eksekveringsplan for arbejdet med

#### RELEVANTE FAGLIGHEDER TIL CASEN

- Dataspecialist, Dataindsamling/behandling
- Procesoptimering, S&OP kendskab, Logistik, Ingeniør
- ERP-systemer, virksomhedsøkonomi
- Projektledelse, Supply Chain Management, Forretningsudvikling
- Antrolog, psykolog

#### TALENTPROFIL

A/S Vestfrost er i gang med en større intern transformationsrejse, hvor man bl.a. er på udkig efter at afsøge mulighederne for, hvordan man optimerer virksomhedens nuværende produktionsprocesser, så dette kan føre til større skalerbarhed og forbedringer på top- og bundlinje.

Som team får man i dette projekt stor medindflydelse og selvstændige arbejdsrammer på processens del- og slutresultater, hvor man undervejs kommer til at få kyndig sparring af Jannie (CFO), samt de resterende afdelinger hos virksomheden.

A/S Vestfrost er på udkig efter et team, som har forståelse og interesse indenfor S&OP og optimeringer af en virksomheds nuværende processer, og samtidig kan arbejde ud fra teser, der skal be- og eller afkræftes løbende frem mod slutresultatet.



LEAD THE  
TALENT

Man kommer som team til at blive taget med på en spændende forandringsrejse, hvor man kan være med til at præge den nu- såvel som fremtidige innovationshøjde i virksomhedens drift.



LEAD THE  
**TALENT**