

# SALES & OPERATIONS PLANNING

Dit verslag is geschreven naar aanleiding van het afstudeeronderzoek wat Michiel Hensen van september 2016 tot december 2016 heeft uitgevoerd bij Agristo B.V. Als eerst wordt Agristo toegelicht, vervolgens wordt de opbouw, bevindingen en advies van het onderzoek gepresenteerd. Deze samenvatting dient als inspiratie voor studenten die tijdens hun stage- en afstudeeropdrachten ook met S&OP aan de slag willen.

## AGRISTO B.V.

Agristo is een dynamische familieonderneming gespecialiseerd in het produceren van voorgebakken en diepgevroren aardappelproducten en -specialiteiten. Sinds de oprichting in 1986 is de productiecapaciteit stelselmatig gestegen en bedraagt nu 460.000 ton afgewerkt product per jaar, wat resulteert in een omzet van ruim 290 miljoen euro. Het uitgebreide assortiment van onder andere frietjes, aardappelschijfjes, nootjes en kroketjes wordt door ruim 550 medewerkers geproduceerd. Vanuit de hoofdvestiging in Harelbeke en de productievestigingen in Nazareth, Wielsbeke (BE) en Tilburg (NL) worden de eindproducten geëxporteerd naar meer dan 116 landen in alle uithoeken van de wereld.

## DOELSTELLING

De titel “Van aardappelverwerking naar productieplanning” is gebaseerd op een uitspraak van de productieplanner van Agristo Tilburg. Hij moet zijn productieplanning constant aanpassen aan de beschikbaarheid van aardappelen. Dit komt doordat er geen duidelijke afspraken zijn gemaakt over het mogen afwijken van de planning. De doelstelling van deze scriptie luidt: “ Het vaststellen van de benodigde input, overlegstructuren en besluitvormingsprocessen waarmee Agristo B.V. op 1 oktober 2017 een Sales & Operations Planning kan uitvoeren.”.

S&OP zorgt dat de aanbodkant van een organisatie wordt gesynchroniseerd met de vraagkant en dat wijzigingen op basis van cijfers en wel overwogen beslissingen worden genomen. De beste manier om S&OP in één zin te beschrijven is: “S&OP moet fungeren als de brug over het bodemloze gat met goede bedoelingen” (Van der Drift, 2011). S&OP zorgt er voor dat alle afdelingen beslissingen gaan nemen die in positieve zin bijdragen aan het eindresultaat van het bedrijf en niet alleen het resultaat van de eigen afdeling.

## BEVINDINGEN

Als eerste is er een beschrijving gemaakt van Agristo’s omgeving en proces. Hierin zijn bedrijfsspecifieke onderwerpen omschreven zoals de inkoop van aardappelen, de goederenstroom, het productieproces en de soorten klanten. Vervolgens is het huidige planningsproces van de productie, verkoop en inkoop uitgelegd.

Een factor die de aanvoer van grondstoffen zeer variabel maakt is de aardappel. Een aardappel is namelijk een natuurproduct. Afhankelijk van het weer zullen er veel of weinig, grote of kleine en kwalitatief hoge of lage aardappelen aanwezig zijn. Het indelen van de aardappelen gebeurt aan de hand van de grofteverdeling, waarbij er sprake is van kleine, middelmatige en grote aardappelen. Afhankelijk van het seizoen zijn er veel aardappelen van een bepaalde grofte beschikbaar. Bepaalde groftes zijn geschikt voor bepaalde producten, bijvoorbeeld: kleine aardappelpartjes kunnen alleen

van kleine aardappelen gemaakt worden. Aardappelen worden niet gesorteerd voordat deze verkocht worden. Deze worden aangeleverd zoals ze uit de grond zijn gekomen. Vooraf is dus niet exact te zeggen hoeveel kleine, middelmatige en grote aardappelen er worden aangeleverd.

Om het onderzoek op te zetten is er uit verschillende onderzoeksmodellen gekozen voor het S&OP Integratie Raamwerk van Grimson en Pyke (2007) waarmee de S&OP-fase van Agristo in kaart is gebracht. Deze keuze is gemaakt omdat dit raamwerk rekening houdt met de fase waarin een bedrijf nog niet met S&OP bezig is. Hierdoor kan de noodzaak voor S&OP extra goed duidelijk gemaakt worden aan het bedrijf.

Nadat de huidige situatie in kaart is gebracht is berekend in welke mate vraag en aanbod op elkaar zijn afgestemd. Als de grofteverdeling van de aardappelbehoefte voor de verkochte producten wordt vergeleken met de grofteverdeling van de aangeleverde aardappelen kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Er is een structureel tekort aan middelgrote aardappelen en afhankelijk van de grofteverdeling ook een tekort aan grote aardappelen. Uit analyse van de productiecycclus blijkt dat in de eerste week de behoefte aan grote aardappelen bijna 10-35% groter is dan in de laatste week. Uit deze analyses is geconcludeerd dat de aardappelbehoefte van de verkochte producten niet is afgestemd op de aanlevering van aardappels en dat de geplande behoefte naar bepaalde groftes tussen productieweken onnodig veel schommelt.

## **ADVIES**

De S&OP-fases die Agristo wilt bereiken met bijbehorende synchronisatie tussen vraag en aanbod zijn geformuleerd. Het gemiddelde formaat van de aardappel gaat leidend zijn voor verkoop waardoor de planningsafdeling een productieplanning kan maken waarbij de aardappelbehoefte gelijkmatig is verdeeld over de weken in de productiecycclus.

Er is geadviseerd hoe Agristo deze gewenste S&OP-fases en synchronisatie kan realiseren. De deelnemers voor de S&OP-meetings en pre-meetings zijn aangewezen. Er zijn voor de verkoop- en planningsafdeling nieuwe functies ontworpen die moeten bijdragen aan S&OP. Per afdeling is bekeken welke informatie aangeleverd moet worden om tot efficiënte meetings te komen. Geadviseerd is om eerst de organisatiestructuur en informatievoorziening op te zetten voordat er een ICT-systeem wordt gekozen om het S&OP-proces te ondersteunen. Als het ICT-systeem in een later stadium gekozen en geïmplementeerd is, kan Agristo op basis van de meest actuele cijfers en financiële consequenties beslissingen gaan maken.

Het geformuleerde advies is aan alle belanghebbenden binnen de organisatie gepresenteerd. Ten slotte zijn er aanbevelingen gedaan voor het verder ontwerpen en implementeren van S&OP zodat dit op 1 oktober 2017 uitgevoerd en daarna continue verbeterd en doorontwikkeld kan worden.

## **MICHIEL HENSEN**

Ik ben zeer dankbaar voor het ontvangen van de beurs voor "Topstudent Logistiek". Deze gaat bijdragen aan mijn wens om in 2017 te beginnen met de master Manufacturing Management aan Hertfordshire University in het Verenigd Koninkrijk.

Als er studenten zijn die graag meer over afstuderen en S&OP willen weten kunnen zij altijd contact met mij opzoeken via [M.Hensen@outlook.com](mailto:M.Hensen@outlook.com).