



## Langt fra nemt at erobre den fornemme markedsposition

Danske Mac Baren Tobacco Company A/S i Svendborg er i dag en af verdens førende producenter af pipetobak og eksporterer egne brands til mere 70 lande. Det har dog langt fra været nemt at erobre den fornemme markedsposition. For seks år siden producerede Mac Baren Tobacco Company udelukkende egne brands. Siden da har virksomheden etableret sig som tredjeparts producent for flere store tobaksfirmaer. Den såkaldte lønproduktion udgør nu mere end halvdelen af produktionen, som målt på volumen er fordoblet i samme periode. Lønproduktionen har samtidig kompliceret virksomhedsdriften, især på logistikområdet. Derfor indledte Mac Baren Tobacco Company allerede i 2005 et samarbejde med Langebæk Logistik.

# Organisationsforandring med udgangspunkt i Lean-analyse

Væsentlige forandringer af forretningsvilkårene motiverede for få år siden Mac Baren Tobacco Company til at påtage sig rollen som tredjeparts producent for andre virksomheder i tobaksbranchen. Den efterfølgende succes har krævet konstante forbedringer af virksomhedsdriften. Senest har virksomheden ændret på organisationsstrukturen for at forbedre kundeservicen. En beslutning, der blev truffet på grundlag af en analyse af ordre- og kommunikationsflowet foretaget af Langebæk Logistik.

Tobaksbranchen har i årevis været kendetegnet ved faldende produktion og omsætning. En udvikling, der har medført en naturlig konsolidering af produktionen hos de virksomheder, der har været i stand til at producere kvalitetstobak effektivt og lønsomt. Mac Baren Tobacco Company har således formået at vækste i de seneste år, ikke mindst pga. den grundlæggende holdning til udvikling af forretningen.

“Vi investerer ikke i at udvide fabrikken. Vi investerer i nye systemer og nye måder at arbejde på. Det er det, der gør, at vi udvikler os,” fastslår Fabrikksdirektør Jarl M. Freiesleben. Det har

vist sig, at være en god strategi, især fordi fleksibilitet i dag er af afgørende betydning. Produktionsvolumen pr. produkt er således faldet betragteligt i de seneste år. Det har gjort det nødvendigt at omstille virksomheden til at håndtere mange små serier og et stigende antal emballager, hvilket har gjort både produktion og logistik mere komplekst. Det var på denne baggrund, at Langebæk Logistik i 2005 gennemførte en optimering af Mac Baren Tobacco Companys lagre og interne logistik. Men også informationsflowet kompliceres i takt med antallet af kunder og deres forskellige krav, og det påvirker den samlede servicekvalitet.

## Positiv forskelsbehandling

“Vi formodede, at det ville være mere effektivt at forskelsbehandle kunderne, dvs. skelne mellem aftagerne af vores egne brands og de virksomheder, vi var tredjeparts producent for,” fortæller Jarl M. Freiesleben. “Vi inddrog Langebæk Logistik, fordi vi ønskede deres vurdering af problemstillingen – de har et større erfaringsgrundlag at trække på i den slags situationer end de fleste.”

Helt konkret bad Mac Baren Tobacco Company Langebæk Logistik om at finde ud af, hvor og hvordan ordre- og kommunikationsflowet skulle varieres til de forskellige kunder for at forbedre serviceringen af alle kunder. En omfattende analyse af det eksisterende flow ved hjælp af Lean-teknikken, Value Stream Mapping, tydeliggjorde fleksibilitets- og effektivitetsgevinster igennem en positiv forskelsbehandling af kunder til egenproduktionen og lønproduktionen.

“Konklusionen på analysen var, at logistikfunktionen ville være bedre egnet til at håndtere lønproduktionskunderne direkte, mens vores egne kunder var bedst tjent med den eksisterende kundeservicefunktion. Samtidig viste den os, hvordan vi kunne effektivisere flowene til kunderne, og dermed forbedre kvaliteten af vores service,” fortæller Jarl Freiesleben.





“ Vi inddrog Langebæk Logistik, fordi vi ønskede deres vurdering af problemstillingen – de har et større erfaringsgrundlag at trække på i den slags situationer end de fleste. ”

Jarl M Freiesleben  
Fabriktdirektør i Mac Baren  
Tobacco Company

“Umiddelbart kan det virke simpelt og logisk, hvilken model man skal anvende til et givent flow, men ofte er man forblændet af historik og personrelationer. Derfor er det sundt at få drøftet alle muligheder med kompetente folk udefra, så det rigtige princip bliver valgt. At få valgt det rigtige princip er altafgørende for udvikling af forretningen. Det giver det nødvendige fundament for at tilpasse organisationen og systemerne, derfor kan man næsten ikke bruge ressourcer nok i den tidlige fase af en forandringsproces,” fastslår Jarl M. Freiesleben.

Løsningen blev iværksat i december 2006 og har siden givet Mac Baren Tobacco Company et solidt fundament for at fortsætte væksten. “Vi har fået en betydeligt mere strømlinet forsyningskæde med højere servicekvalitet og lavere omkostninger. Vi står netop nu og skal øge lønproduktionen med 30% pga. kundetilgang. Det havde været ganske besværligt, hvis ikke det var for resultaterne af vores samarbejde med Langebæk Logistik,” slutter Jarl Freiesleben.

[www.macbaren.dk](http://www.macbaren.dk)

## Kundearrangement hos Netto

Lagerchef Jørgen Larsen fra Netto viste rundt på centrallageret i Køge, da Langebæk Logistik og en mindre gruppe kunder var på besøg den 19. februar i år.

Netto etablerede i 2003-2004 et nyt, fuldautomatiseret centrallager, som er et af Danmarks absolut største distributionscentre. Lageret vandt i 2004 Den Danske Logistikpris. Det var derfor en gruppe meget interesserede besøgende, der fik en rundvisning, der omfattede det samlede flow



på lageret – lige fra varemottagelse til pakning af varer til den enkelte Netto-butik. Lageret, som er et højlager på 25 meter, har betydet, at Netto har reduceret plukfejlene så meget, at man ikke længere måler på plukfejl. Oppetiden er på hele 98,5%, og med en fuld serviceaftale med systemleverandøren Daifuku har Netto garderet sig i videst muligt omfang.



## På besøg i julemandens værksted

Langebæk Logistik har gennem en årrække drevet en ERFA-gruppe for logistikdirektører, og senest har gruppen været på inspirationsbesøg hos TOP-TOY i Greve.

Projektleder Niels Pagh fra TOP-TOY viste rundt, da Langebæk Logistiks ERFA-gruppe var på besøg 8. februar for at få større indblik i, hvordan man håndterer og styrer et lager, der er gearret til, at legetøjsbranchen har omkring 40% af årsomsætningen i de sidste seks uger op til jul. I højsæsonen øges mandskabet fra

ca. 75 til 120 lagermedarbejdere, og anlægget kører 100%. Lageret, der er på størrelse med fire fodboldbaner, indeholder spændende teknologier, som fascinerede de mange besøgende.

Ønsker du yderligere information om Langebæk Logistiks ERFA-gruppe for logistikdirektører, er du meget velkommen til at kontakte Torsten U. Langebæk på telefon 44 95 55 55 eller e-mail [tul@langebaek.com](mailto:tul@langebaek.com).

## Nye projekter hos Langebæk Logistik

**Dansk Supermarked Gruppen**, som driver kæderne Bilka, Føtex og Netto, har valgt Langebæk Logistik til at rådgive omkring den fremtidige lagerdrift af Bilkas og Føtexs non-food aktiviteter. Dansk Supermarked Gruppen og Langebæk Logistik påbegyndte arbejdet i december 2006. Vi glæder os til at orientere mere om det videre forløb i kommende numre af Langebæk:log.

**Scania Danmark** er i færd med at etablere et nyt one stop shopping-værksted i Ishøj, som erstatter Scania Danmarks to nuværende værksteder i Karlslunde og Ishøj. Værkstedet skal servicere lastbiler og busser fra Storkøbenhavn og det øvrige Sjælland. Langebæk Logistik har i længere tid rådgivet Scania med idéer og koncepter til en effektiv logistik omkring arbejds gange på værkstedet. Lange-

bæk Logistik bliver, som projektleder i det videre forløb, ansvarlig for implementeringen af et automatiseret lagersystem, der skal sikre en effektiv ekspedition af reservedele på lageret, hvor der bl.a. er taget højde for en effektiv selvbetjening for mekanikere.

