



SALES & OPERATIONS PLANNING

27. MARTS 2019

Mac Baren Tobacco
Tipping points
Vejen til S&OP
En lille ny ballademager
Kultur & Image
Mennesker og ledelse
S&OP i praksis





HALBERG A/S

HALBERG HOTELS A/S

HALBERG INVESTING A/S

HALBERG KAPITAL A/S

MAC BAREN TOBACCO

HALBERG

STRUKTUR OG FORRETNING



Halberg

Tobacco

Hotels

Halberg Investment

Halberg Kapital

"Explore the World of Mac Baren"



MAC BAREN
TOBACCO
COMPANY



en
Jsenkram
Værkloi
Lamper

Cigar Fabrik

Tobaks Fabrik

Cigar Fabrik

Tobaks Fabrik

Cigar Fabrik

Harald Halberg. S. Bønnelyckes Efterflæ.

St. 18

Tobaks & Cigarfabrik.

18. N
Sym

TOBAKSFABRIK

HARALD HALBERG

CIGARFABRIK

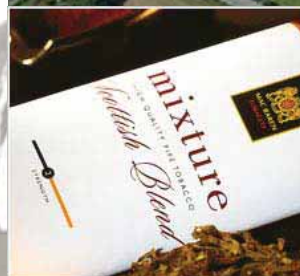
CIGARFABRIK

MAC BAREN TOBACCO

FACT

160 engagerede medarbejdere
20.000 m² under tag
2.000 tons årligt
40 mio. enheder årligt

Blandt verdens største internationale pipe brands
95 % eksporteres til 80 markeder



Roll your own American Blend
for people who don't need a brand
to tell other people who they are



PINK
100% WHOLE LEAF

*Original
Choice*

MAC BAREN
THE TOBACCO SINCE 1848
MIXTURE

AMSTERDAMER

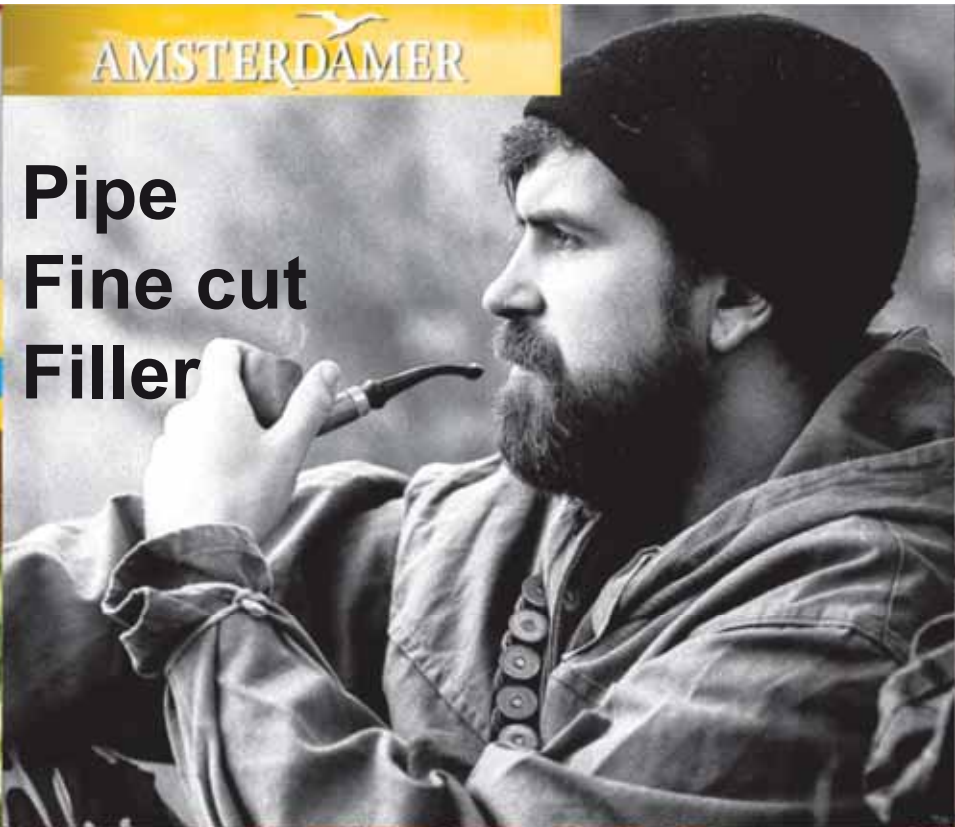
MAC BAREN
HAND ROLLING TOBACCO
HALFWARE SHAG



AMPHORA
VIRGINIA

AMPHORA
ORIGIN
BLEND

AMSTERDAMER
VANILLA ICE
PREMIUM HAND ROLLING TOBACCO

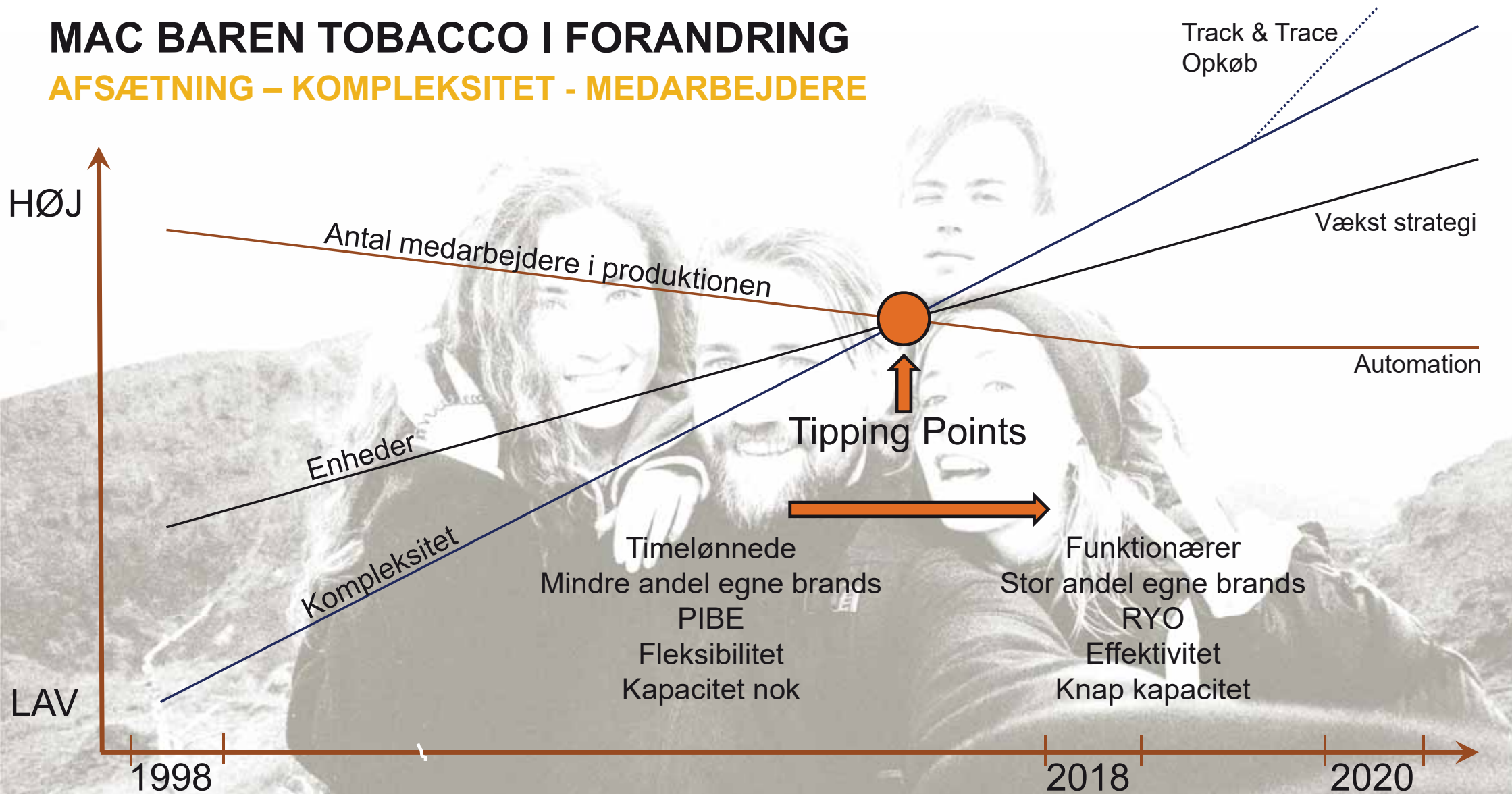


**Pipe
Fine cut
Filler**



MAC BAREN TOBACCO I FORANDRING

AFSÆTNING – KOMPLEKSITET - MEDARBEJDERE



HVORFOR VAR S&OP VIGTIG FOR OS?

FOKUS

Knap kapacitet

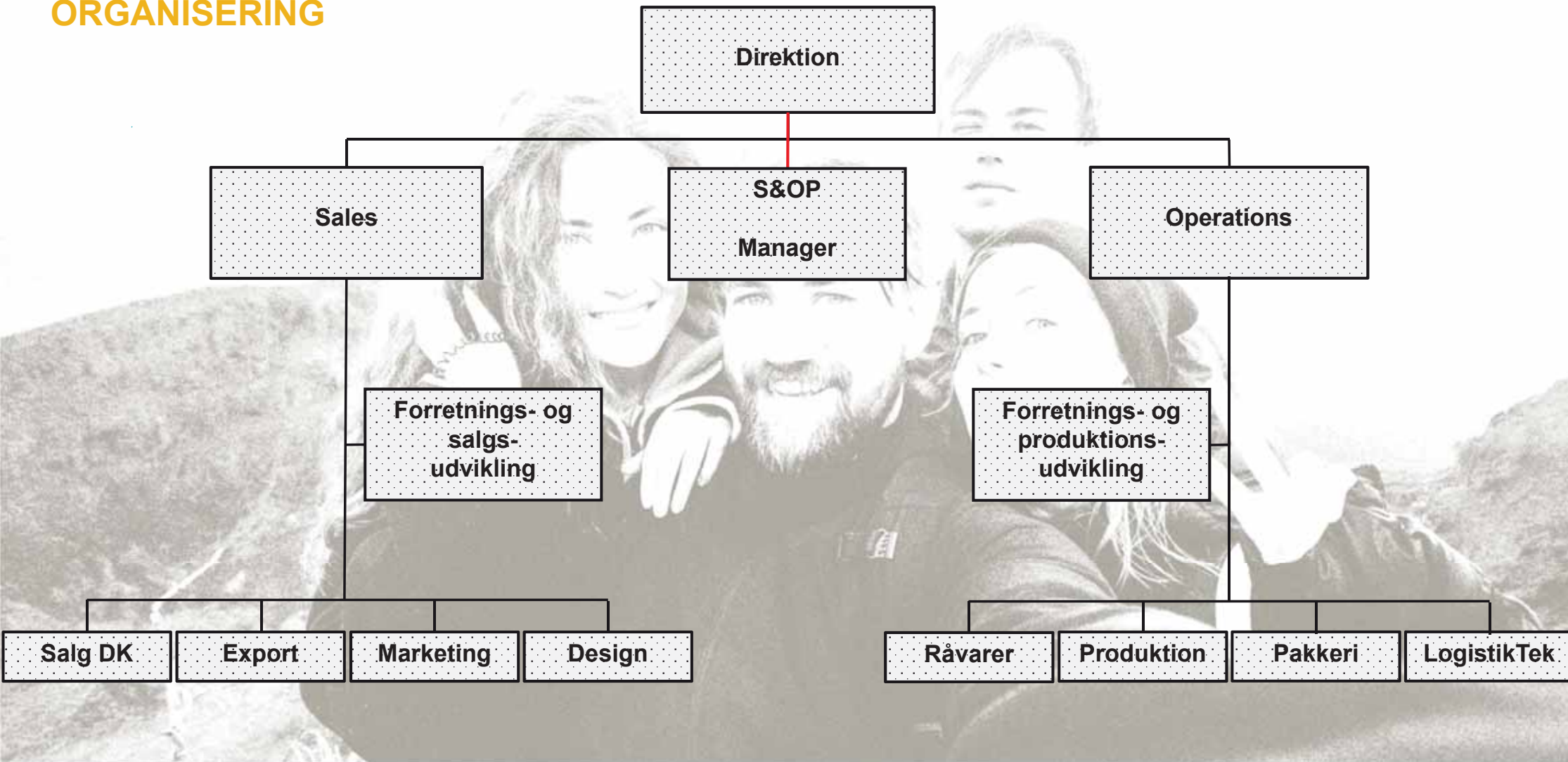
Nye krav til stram styring

Øget kompleksitet

Brug for spand og kost

S&OP

ORGANISERING



CLASSIFIED



**MINISTRY
OF SNUS**

RITE[®]
—

 **NEWS!** **04**
05



S&OP BLEV ENDNU MERE VIGTIG

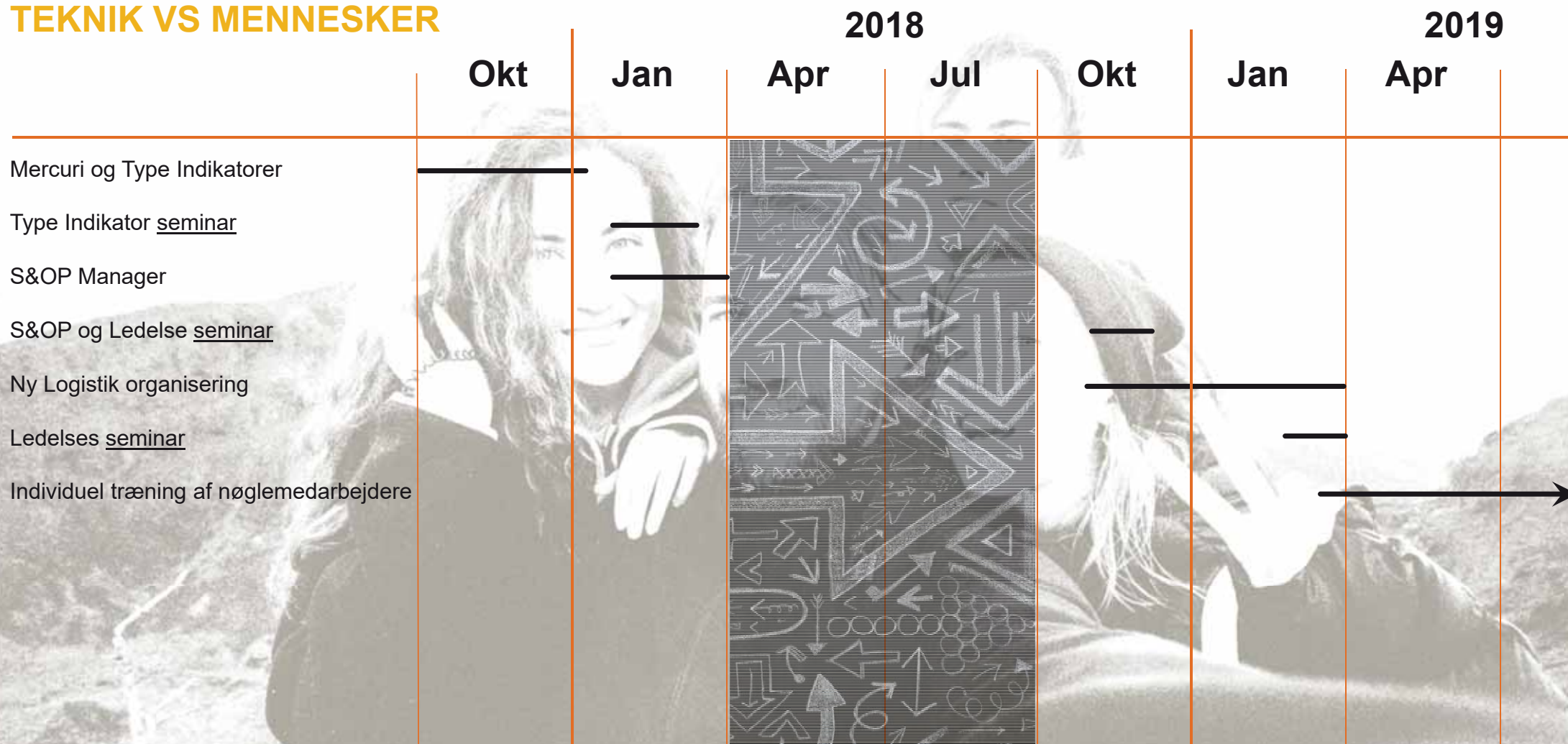


2 kulturer & fælles Supply



S&OP OG LEDELSE

TEKNIK VS MENNESKER



HVOR TRYKKEDE SKOEN I NOVEMBER 2018?

OBSERVATIONER - UDSAGN

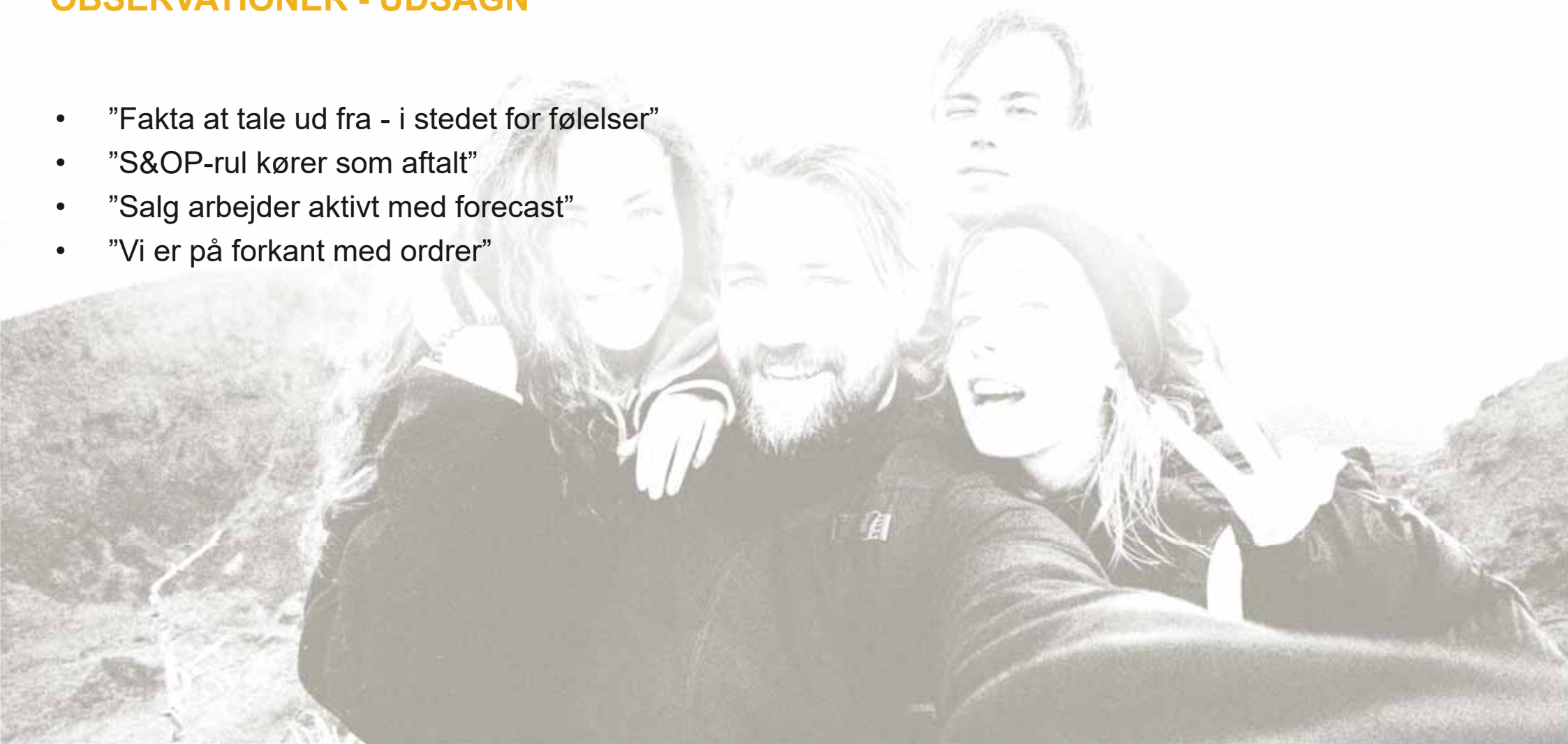
- "Brug for mere fokus på det menneskelige aspekt"
- "Hvor meget må vi handle på forecast?"
- "Systemerne kører for manuelt"
- "Supply skal involvere sig mere"



DE POSITIVE TAKTER I NOVEMBER 2018

OBSERVATIONER - UDSAGN

- "Fakta at tale ud fra - i stedet for følelser"
- "S&OP-rul kører som aftalt"
- "Salg arbejder aktivt med forecast"
- "Vi er på forkant med ordrer"



HVAD SKER DER NU?

FREMDRIFT

- S&OP er ved at blive ledernes proces
- S&OP processen er ved at blive data troværdig, enkel og automatiseret
- Vi kæmper med at bruge Type Indikatorer til at forstå vores forskellighed
- Vi skal som ledelse følge skarpt op på KPI-mål
- Direktionen vil fortsat prioritere og involvere sig i S&OP

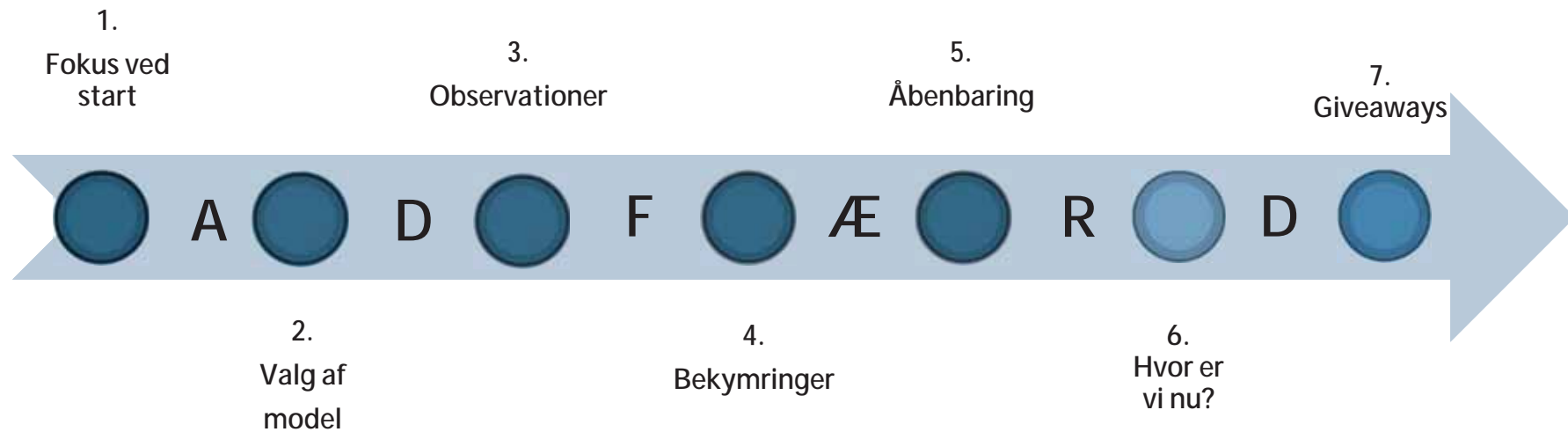


Projektet i praksis

Mac Baren Tobacco Company A/S

SOP
MAC BAREN

S&OP 'REJSEN'



1. Fokusområder ved projektets begyndelse

-Hvordan sikrer vi den bedste accept af processen?

1. Fokusområder ved projektets begyndelse

- Det tekniske grundlag for processen
- Signalere tydelig forankring i ledelsen
- Salgsafdelingen

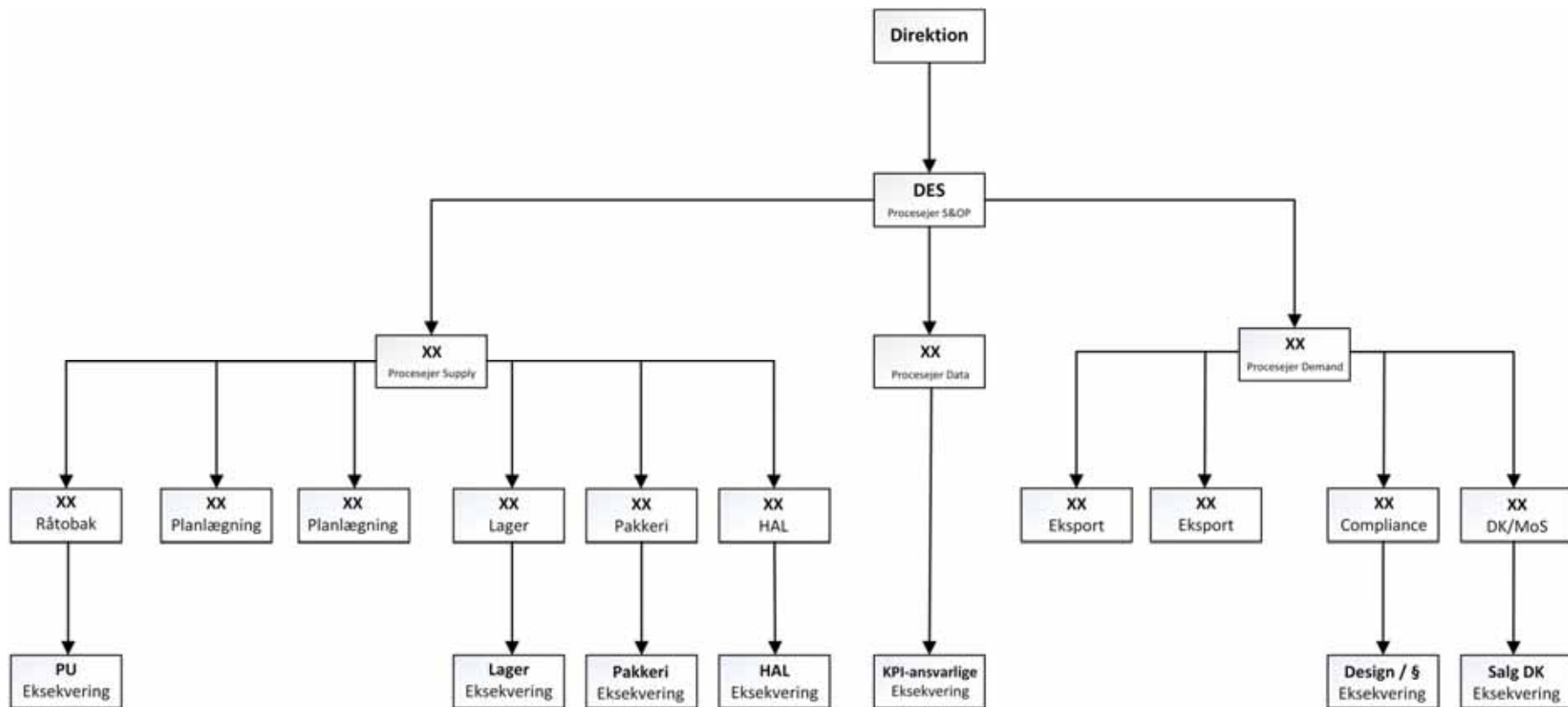
2. Valg af model

-Hvordan sikrer vi de bedste betingelser for varig succes?

2. Valg af model

-S&OP funktionen placeres organisatorisk neutralt

S&OP Organisation hos Mac Baren Tobacco Company A/S



S&OP Afslutningskonference SDU 27/3 2019

3. Observationer i projektarbejdet

- Salgsafdelingen var læringsvillige og interesserede
- Supply var meget afventende

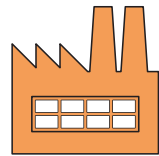
4. Bekymringer i projektarbejdet

- Stigende frustration i salg
- Manglende ejerskab i supply – afventede færdig løsning
- Arbejdet med persontyper så ikke ud til at have effekt
- Ville vi overhovedet lykkes?

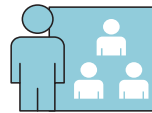
5. Åbenbaring i projektarbejdet

- Paradigmeforståelse
- Accountable/Responsible
- Afsender/modtager af budskaber

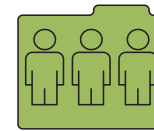
De tre ledelsesparadigmer



Industrisamfund



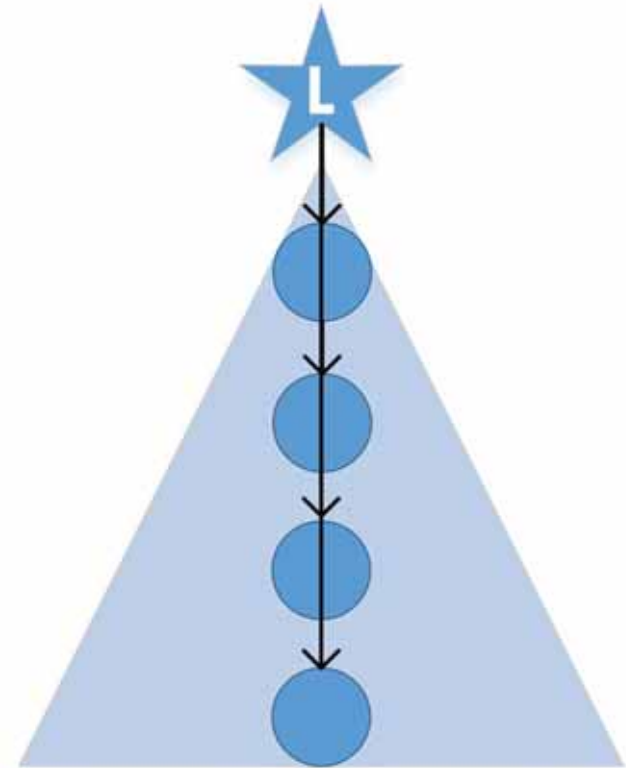
Videnssamfund



Skabersamfund

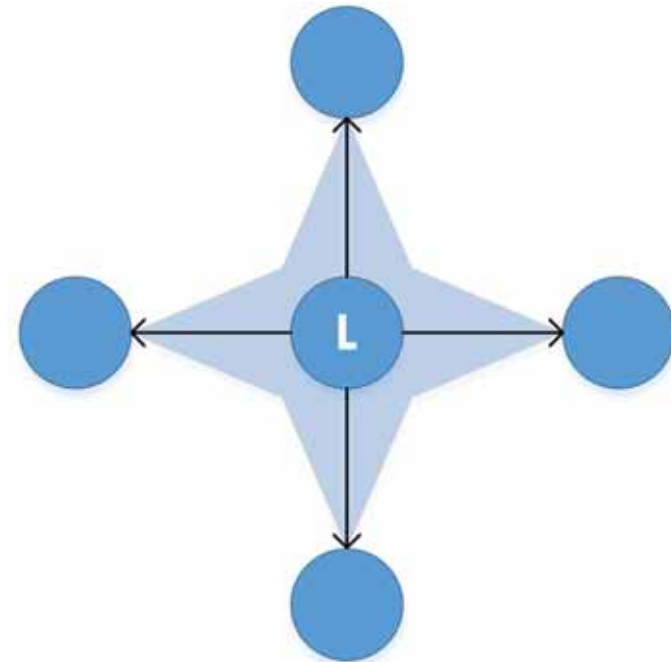
Kendetegn ved industriparadigmet

- Arme og ben
- Tid
- Hierakisk ledelse og fordeling
- Dikterende
- Styrke



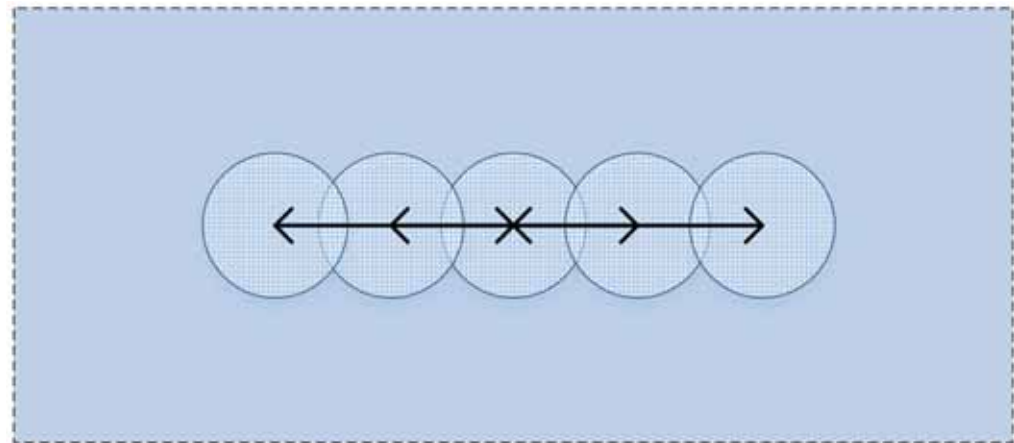
Kendetegn ved vidensparadigmet

- Hjerne og hjerte
- % Tid
- Medarbejderen er ekspert
- Delegerende



Kendetegn ved skaberparadigmet

- Tillid og Sårbarhed
- Overskud
- Alle er lige
- Netværksbaseret
- Agilitet



Paradigmer hos Mac Baren Tobacco Company A/S

-Alle tre paradigmer er repræsenteret
(S&OP er placeret i vidensparadigmet)

-Der er fordele og ulemper ved dem alle, hver især

-Vi skal acceptere og forstå hinandens kontekst og lære derfra

Accountable / Responsible (1/2 RACI)

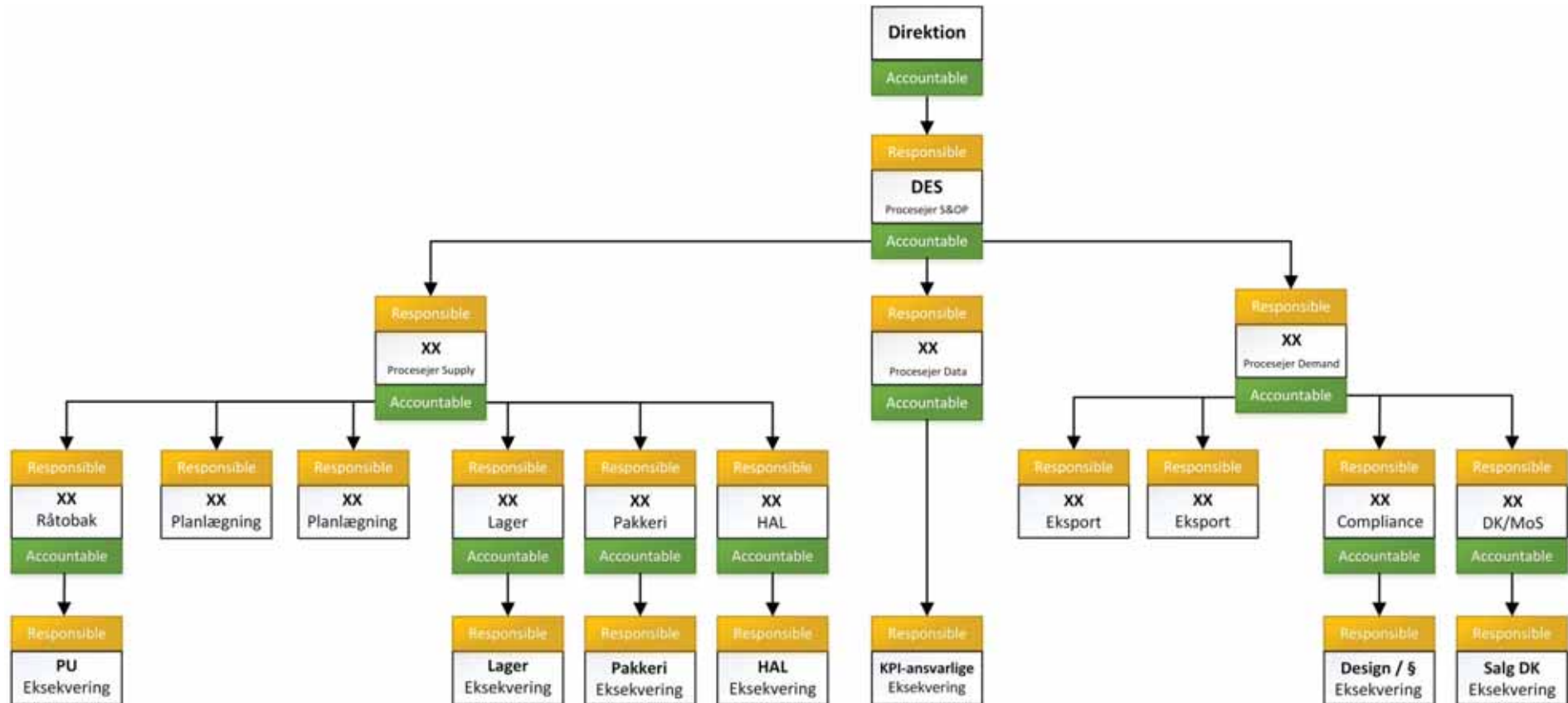
-Accountable:

- Står på mål for at opgaven udføres
- Uddelegerer
- Skal fjerne forhindringer, som umuliggør opgavens udførelse

-Responsible:

- Er ansvarlig for at opgaven faktisk bliver løst
- Delegeret

S&OP Organisation – Accountable/Responsible



Afsender/modtager af budskaber

- 'Gammel verden'

- Afsender er ansvarlig for budskabet

- 'Ny verden'

- Modtager er ansvarlig for budskabet

Hvad kendetegner en succesfuld s&op proces?

Det drejer sig om:

90 % mennesker og 10 % teknik

Hvor er vi nu i forhold til november 2018?

- Den overordnede Teknik er på plads.
- Lederne har fået bedre værktøjer til den menneskelige del.
- Typeindikatorer er blevet suppleret med yderligere indhold.
- Vi har fået fastsat konkrete mål, som der kan bindes KBI på.

Key giveaways - erfaringer

- Brug og respekter S&OP 'rummet'
- Hav mod til at gennemføre beslutninger baseret på fakta, fremfor mavefornemmelser
- Styr udenom suboptimering i egne siloer. Udvis vilje og evne til at se holistisk på udfordringer og løsninger.
- Skab fokus på paradigmer og hvilken kontekst man manøvrerer i
- Skab ambassadører blandt stakeholders, som kan fjerne fokus fra tekniske huller i osten

SPØRGSMÅL?

The logo consists of the letters 'S', 'O', and 'P' in a bold, red, sans-serif font. The letter 'O' is a solid red circle with a white ampersand (&) centered inside it.

M A C B A R E N