

BESØG PRISVINDEREN
DEN 17. AUGUST!
Se mere på side 39

Ambu vinder DM i supply chain management 2016

Poul Breil-Hansen, Redaktør Erhvervsmagasinet SCM, pbh@merkur-kommunikation.dk

En ambitiøs plan, en vedholdende indsats gennem seks år og en solid projektgennemførelse med flotte resultater giver Ambu Den Danske Supply Chain Pris 2016.

I 2009 var Ambu en regional europæisk leverandør af medicinsk udstyr med en omsætning på cirka 750 millioner kroner, lav gennemsnitlighed i omkostningsbasen, begrænset skalerbarhed, en gennemsnitlig leveringskvalitet, en over gennemsnittet kapitalbinding på lageret og en beskednen forecast-præcision.

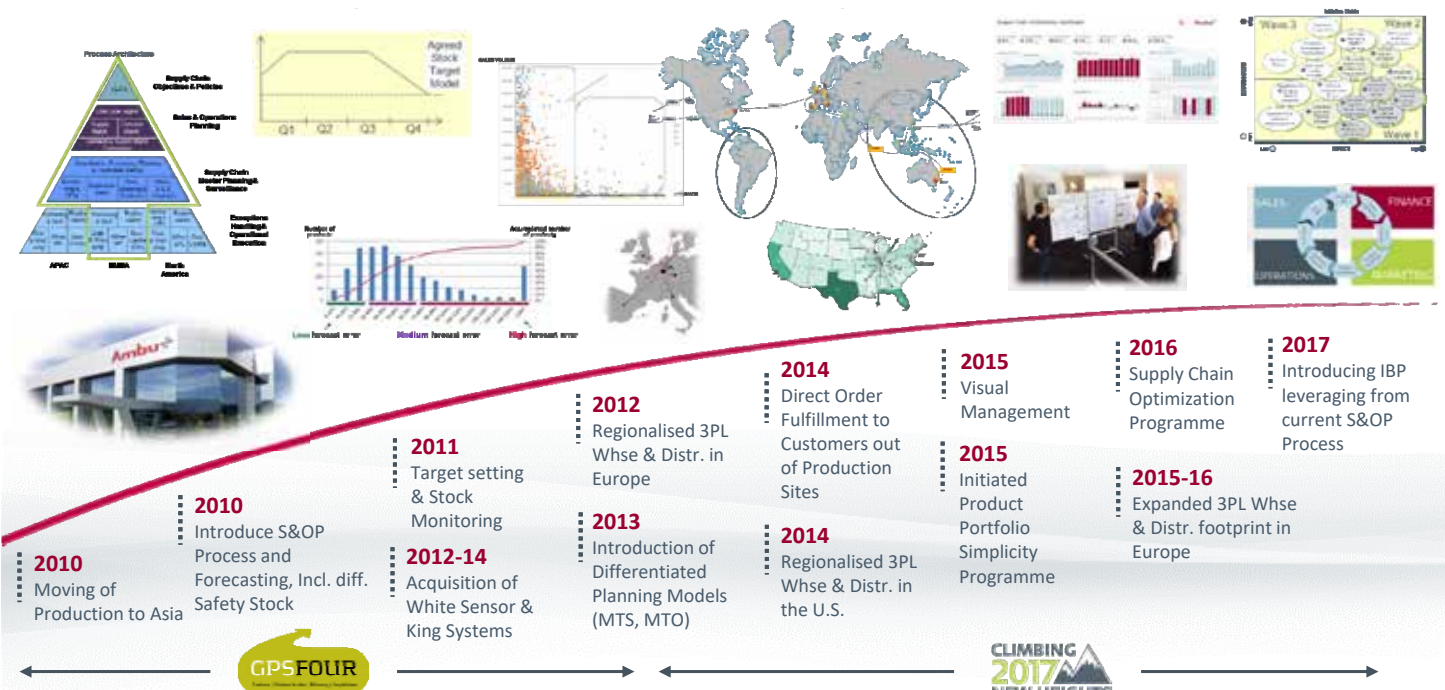
Resultater hele vejen rundt

I dag er fortællingen en helt anden. Ambu er vokset til at være en global aktør med en omsætning på 2,4 milliarder kroner, vækstrate på 12-14 procent, voksende bundlinje, veletableret regionaliseret distributionsstruktur, produktion på egne lavomkostningsfabrikker i Asien, høj gennemsnitlighed i omkostninger i alle dele af værdikæden, en

leveringskvalitet på +98 procent, faldende kapitalbinding, høj grad af outsourcing og lige så høj grad af skalerbarhed.

Hvordan er det gået til? Det korte svar er udvikling af værdikædestyringen ved hjælp af:

- Kortlægning af processer.
- Outsourcing af aktiviteter.
- Udvikling af forecast-proces, så den er en dybt integreret del af salgsarbejdet.
- Etablering af en sales & operations planning proces, der inddrager topledelsen, danner grundlag for skarpe lagerberegninger og styrer adfærd samt beslutninger i hele værdikæden inklusive nøgleleverandører.
- Global synliggørelse af omkostningsudvikling for alle dele af værdikæden.
- KPI-struktur der løbende holder et nidkært øje med omkostninger.
- En egenudviklet projektmodel der sikrer systematik og disciplin.
- Etablering af en "værdikæde-kultur" hvor alle ledere og medarbejdere





Fra venstre til højre: Fra venstre: Bo Nielsen, Operations Improvement Manager, Jan Lythcke-Jørgensen, Næstformand, effektivitet.dk, Michael Svane, Branchedirektør, DI, Jesper Strande, Sr. Supply Chain Project Manager og Henrik Storm Jørgensen, Vice President, Corporate Supply Chain.

jdere som udgangspunkt tænker i, hvad er godt for forretningen – mere end hvad er godt for "mit budget".

- En ledelse der har fokus på både "hvordan" og "hvorfor" i kommunikationen.
- Cost-to-serve model der synliggør hvilket serviceniveau, som skal tildeles hvilke produkt- og kunde grupper. Det sikrer robust bundlinjeudvikling.

Omkostninger i kort snor

"Vi har været gennem en lang og spændende rejse med mange forskellige tiltag, som har skabt gode resultater. Ét af de afgørende tiltag har været at skabe transparens i vores globale supply chain omkostninger. Det har skabt et godt grundlag for løbende at overvåge og følge op på omkostningsbilledet og præstationer rundt omkring i værdikæden", fortæller Henrik Storm, der er Vice President, Corporate Supply Chain og har været med på hele rejsen.

"Men transparensen i omkostningerne har især skabt grundlaget for et omfattende supply chain besparelserprojekt, der på kort tid har skabt store besparelser, som har styrket den samlede virksomheds lønsomhed".

Ambus supply chain omkostningsprocent i forhold til omsætning er fra 2015 til 2016 faldet med 18,2%. Det er besparelser, der går direkte ind på bundlinjen og kan aflæses i en forbedret EBIT-grad. På samme tid er færdigvarelagrenes omsætningshastighed steget fra 6,8 til 8,3, hvilket betyder, at varerne ligger og binder kapital på lageret i kortere tid. Endelig har Ambu skåret 22 procent af firmaets færdigvarenumre bort. De 22 procent har været en del af den såkaldte "lange hale" af produkter, som kunderne ikke efterspørger særlig meget, og som bidrager beskedent eller ligefrem negativt til lønsomheden.

Når vandstanden sænkes

"Den direkte motivation til projektet med at skabe global transparens i omkostningerne kom efter, at vi havde foretaget et stort opkøb i USA samtidig med, at der var en strejke i transportsektoren på den amerikanske vestkyst. De to omstændigheder skabte store problemer med både leveringer og omkostninger. Man kan sige, at vandstanden sank, og at det afslørede en masse uhensigtsmæssigheder, der tidligere var skjulte. Det skabte et godt grundlag for at optimere markant", fortæller Jesper Strande, der er Senior Supply Chain Project Manager.

Jesper Strande og Henrik Storm mener, at det er sundt fra tid til anden at gå helt tilbage til basis og forsøge at anskue alle processer forfra blandt andet ved at få alle i organisationen til at komme med input og

idéer. Målet er at få et reelt indblik i, hvad der driver omkostningerne, og hvor der bør og kan forbedres.

SCM og konkurrenceevnen

Ambus ledelse af værdikæden spiller en væsentlig rolle for Ambus konkurrenceevne. "Vores seneste kundeundersøgelse viser, at Ambus leveringsevne bliver rangeret som en af de højeste i et konkurrencepræget marked. Vores omkostningsfokus gør endvidere, at vi har en fornuftig omkostningsstruktur, og vores relativt modne S&OP-proces med tilhørende lagerstyringsmodel sikrer, at vi har en lav arbejdskapital og derved en god likviditet, som gør os i stand til at vokse gennem opkøb", fortæller Henrik Storm.

En af de store gevinster ved at gå til "basis" og kortlægge processer har bunden af er, at det bliver meget lettere at integrere nye opkøb. "Vi har godt styr på vores processer og cost-to-serve, og vi kan hurtigt integrere nye virksomheder i vores forsyningskædestruktur", fortæller Jesper Strande.

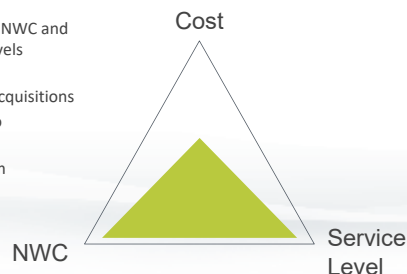
Dommerkomitéen for Den Danske Supply Chain Pris fremhæver særligt Ambus evne til at etablere en effektiv cost-to-serve model, der synliggør sammenhængen mellem serviceniveau og pris i forhold til forskellige kundesegmenter. Dommerkomitéens motivation hæfter sig særligt ved: "... den stærke projektporteføljestyling herunder evnen til at inddrage salgs- og marketingafdelingen som hovedansvarlige for værdikædeoptimeringer. Et solidt analysearbejde har skabt unikke resultater, som har medvirket til at skabe betydelig værditilvækst for aktionærerne i det børsnoterede selskab".

The Supply Chain Paradigm



Initial Focus Areas: Increase NWC and maintaining High Service Levels while having:

- High organic growth & acquisitions
- Shifting from Regional to a truly Global Company
- Move of Production from DK & UK to low cost Manufacturing Countries in Asia



Figur 1: Ambus supply chain udfordring – som i 2016 blev udvidet med et endnu skarpere fokus på omkostninger.