





» Der er ingen tvivl om at vejen har budt på mange overraskelser på alle niveauer under implementeringen af nye Supply Chain tiltag. «

Forsyningsstrategi i LiNA Medical

- Implementering af strategielementer

Tais Petersen, Lina Medical, tp@lina-medical.com, effektivitet.dk

Når salgsvæksten er på 25% om året, hvordan får man så leverings-sikkerheden op på 98% på kortest mulig tid og samtidig reduceret virksomhedens samlede working capital markant for herved at forbedre hele cash flowet? Det var nogle af de udfordringer som LiNA Medical skulle håndtere i efteråret 2008 samtidig med at organisationen skulle slankes og afgørende operationelle opgaver skulle flyttes til virksomhedens fabrik i Poznan.

En modning og klargøring af organisationen samt implementering af gode Supply Chain dyder har været afgørende. Men først og fremmest er en klar forsyningsstrategi og eksekveringsplan et af de afgørende tiltag som nu i dag har fået opskaleret hele forsyningskæden til at imødegå den stigende efterspørgsel af produkter og services.

Som forløbsmodel til eksekvering af strategien har LiNA Medical fulgt et generisk framework. Supply Chain framework modellen er ved det seneste års implementeringer blevet løbende tilpasset så den nu bruges som ideal model for fremtidige forbedringsprojekter indenfor operationsområdet.

En målrettet forløbsmodel

For at udvikle og transformere virksomhedens forsyningskæde til at kunne håndtere omgivelsernes krav har LiNA Medical brugt den generiske SCT forløbsmodel. Supply Chain Transformation (SCT) bygger på UPS metoden (Udvikling af ProduktionsSystemer) men bare i hele forsyningskæden og ikke alene på den enkelte produktionssenhed.

Forløbsmodellen kan simplificeret opdeles i tre komponenter:

1. Ingredienserne (strukturvariable), som er de løsningselementer, der skal bringes i spil for at forme den fremtidige forsyningsstrategi.
2. Opskriften (fremgangsmåden), som viser vejen igennem det samlede udviklingsforløb.

3. Kokken (forandringsledelsen) skal sikre at retten ikke brænder på, ved at der skabes forståelse og accept til de forandringer, der skal gennemføres.

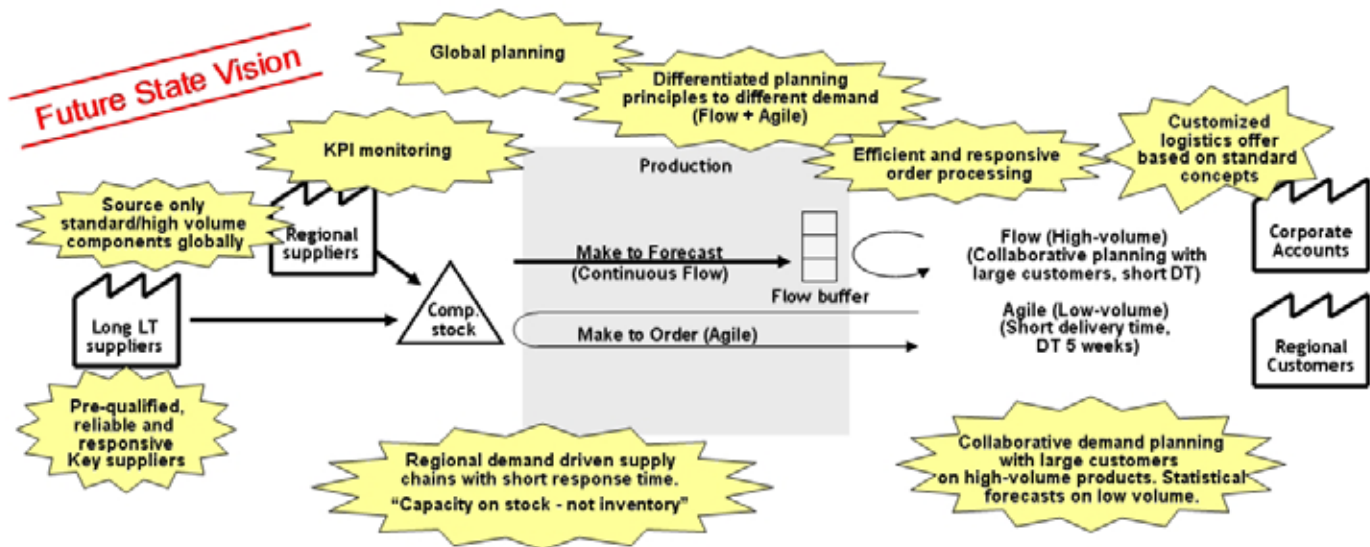
De fleste virksomheder kan fremføre en brugbar fremgangsmåde, men afdækningen af strukturvariable og eksekvering igennem forandringsledelse er ofte de mest ressourcekrævende elementer og kalder på solide faglige kompetencer. Det er absolut også her, de fleste virksomheder fejler, da forbedringstiltagene ikke er helhjertede og helt generelt mangler "sense of urgency" blandt de involverede.

For at modvirke bl.a. "sense of urgency" har det haft afgørende betydning for LiNA Medical at alle de funktionelle strategier har understøttet hinanden og virksomhedens overordnede forretningsstrategi. Gevinsthjemtagelsen på de enkelte strategiske initiativer bliver nu styret centralt, således at ressourcer bliver prioriteret og tildelt der hvor de skal bruges.

Helt generelt har LiNA Medicals største udfordringer været at kunne organisere og bemande projekter med faglige færdigheder indenfor afdækning af Supply Chain strukturvariable og ledelse af forandringer. Og når målet er at skabe en dynamisk agilitet (løbende ændringer i strukturvariable), igennem "early warning systems", ved ændret kundeadfærd så sætter det et massivt pres på Supply Chain organisation. Robuste processer og træning i klassiske dyder har her haft en væsentlig betydning i opnåelsen af de nu realiserede resultater.

Som et led i at implementere LiNA Medicals future state vision (se figur 1) har følgende to Supply Chain dyder allerede vist væsentlige resultater.

- Global styring af forsyningskæden igennem Sales and Operations planning (S&OP).
- Supply Chain målstyring og løbende forbedringer.



Figur 1: LiNAs future state vision

Global styring af forsyningskæden

En af LiNA Medicals store logistiske udfordringer er styringen af mange færdigvarer i relativt små serier. Mange virksomheder vil i kraft af deres størrelse kunne fastholde højvolume produktion med et stabilt flow måned efter måned. LiNA Medical er pga. den komplekse opbygning i frembringelsen af en vare nødsaget til at køre mange varer som deciderede projektfølger for at sikre leveringen. Værktøjer til reduktion af "cost of complexity" samt forbedring af den globale styring af forsyningskæden har derfor været helt afgørende.

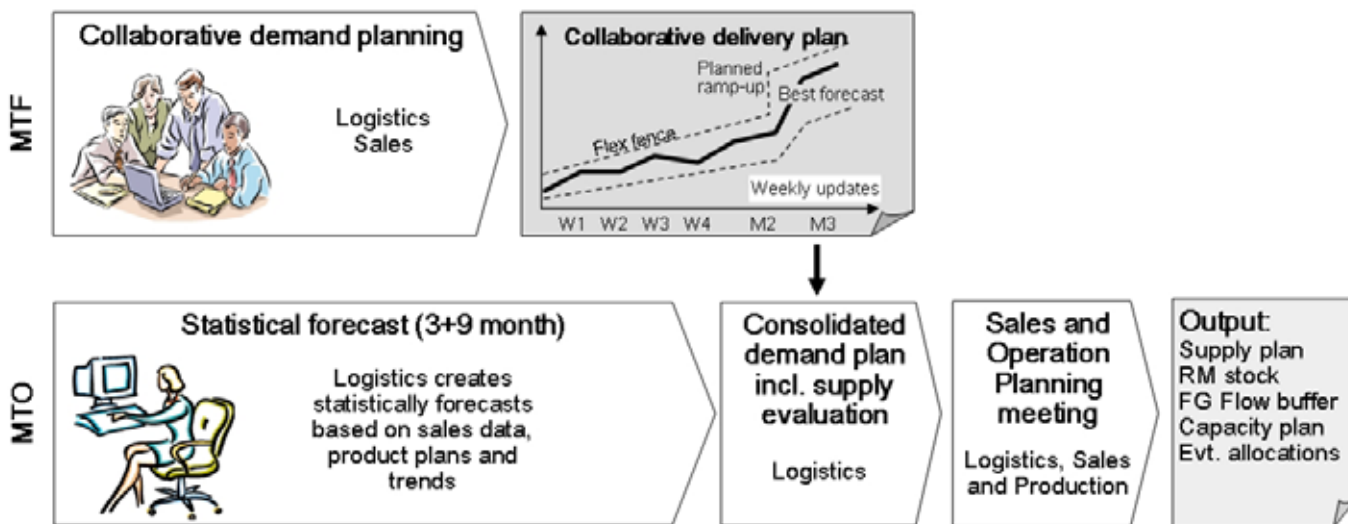
LiNA Medical har ud fra et forsyningsperspektiv to basis produktporteføljer. MTF (Make-To- Forecast) produkter med en leveringssikkerhed på 98% og lead-time mindre end 1 uge samt MTO (Make-To-Order) produkter som produceres efter ordre. MTF er ofte høj volumen produkter med et "low cost to serve" som basiskoncept. MTO baseres på fleksibilitet og evnen til at kunne reagere hurtigt.

Med et ønske om at kunne styre MTF og MTO produkterne samt balancere produktionskapaciteten med salgsvolumen startede LiNA Me-

dical træningen og implementeringen af Sales and Operations Planning (S&OP) i januar 2009. S&OP som koncept binder hele forsyningskæden sammen fra forsyning af råmaterialer over produktion og sterilisering af halvfabrikata til klargøring af færdige produkter. S&OP er i LiNA Medical en månedlig proces som involverer beslutningstagere fra operations og salg. Den månedlige proces kan ses i figur 2.

Styring efter flex-fences

Et afgørende virkemiddel for at kunne øge reaktionstiden væsentligt ved et stigende eller faldende salg er styringen efter flex-fences. LiNA Medicals har defineret flex-fences på alle MTF produkter og salget indenfor disse rammer følges nøje hver måned inden S&OP takten fastsættes og overføres til produktionen. På baggrund af den statistiske varians i ordrestørrelser mellem månederne samt salgets forecast nøjagtighed fastsættes øvre og nedre grænser "flex-fences" på det enkelte produkt eller produktgruppe.



Figur 2: Månedlige S&OP proces

Hele LiNA Medicals forsyningskæde er designet til at kunne levere produkter til tiden, hvis salget ligger indenfor de fastlagte flex-fences. Råvarelagre samt produktionskapaciteten er fastlagt ud fra produkternes øvre- og nedre salgsgrenser, hvilket har skabt et markant bedre planlægningsgrundlag for indkøb og planlægning.

Når det månedlige S&OP møde lukker, betragtes ikke bare den kommende måned som en "done deal", men det vurderes om salg og evt. udvikling har brug for planlagte op- eller nedjusteringer af produkter eller produktgrupper. Hvis de planlagte behovsændringer forudsætter, at salgsvolumen ligger over de angivne øvre flex-fences, vil ramp-up planer igangsættes mod indkøbet og produktionen. Ligeledes hvis salget falder under nedre salgsgrense, vil ramp-down planer igangsættes.

Hvor lang ramp-up/ramp-down tid der er brug for, afhænger af situationen. Hvis der som udgangspunkt er tale om mindre stigninger eller fald i salget, vil operations som regel være i stand til at kapere ændringen ved at drosle en smule op eller ned for råvarelagre og produktionskapacitet. Men hvis ændringen er markant f.eks. ved introduktionen af et nyt produkt eller et range-care produkt, eller igen at et helt produkt udgår fra sortimentet, så vil det have en stor effekt på hele forsyningskæden. LiNA Medical arbejder som udgangspunkt med 4 måneders ramp-up tid og 6-12 måneders ramp-down tid alt afhængig af produkt og kommercielle bindingsforhold til leverandører.

Ramp-up tiden er den tid som operations har til at finde mere kapacitet og få øget råvarelagre fra leverandører stepvis til at følge det nye salgsvolumen. Ramp-down tiden er tiden til at drosle ned for kapaciteten og ned for råvarelagre. På mange af MTF produkterne er der indgåede strategiske alliancer eller juridiske bindinger med leverandører som binder LiNA Medical til at aftage produkter i alt fra 6-12 måneder afhængig af produktet.

De månedlige S&OP møder sammenholdt med styringen efter flex-fences har ændret synet på operations fra at man før "bære" introducere eller helt fjernede produkter over kort tid grundet utilstrækkelig planlægning i udviklingen, som så blev arvet over i operations, til at man nu planlægger salgs og operations aktiviteter sammen på lang sigt.

fences", så er materialer og kapacitet til rådighed.

Etablering af Supply Chain målstyring

For løbende at kunne tage temperaturen på fremdriften og gevinstrealiseringen af de forskellige initiativer er de strategiske Supply Chain KPIer (Key Performance Indicators) blevet defineret. Alt afhængig af vigtigheden måles de enkelte KPIer på ugebasis og månedsbasis.

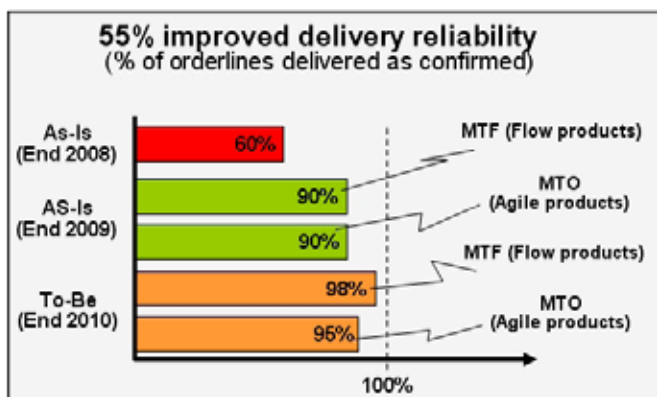
Det har ligeledes været vigtigt for LiNA Medical at de tilhørende operationelle KPIer blev defineret forankret og accepteret i organisationen. Igennem trænings workshops er de væsentligste KPIer blevet fastlagt sammen med logistik, produktion og salg. Lige nu består målstyringen i LiNA Medical af 4 strategiske KPIer samt 6 operationelle KPIer indenfor indkøb og demand planning.

Via de ugentlige operations møder evalueres hver enkelt KPI, og det vurderes, om der skal yderligere tiltag til for at rette op på afvigende mål.

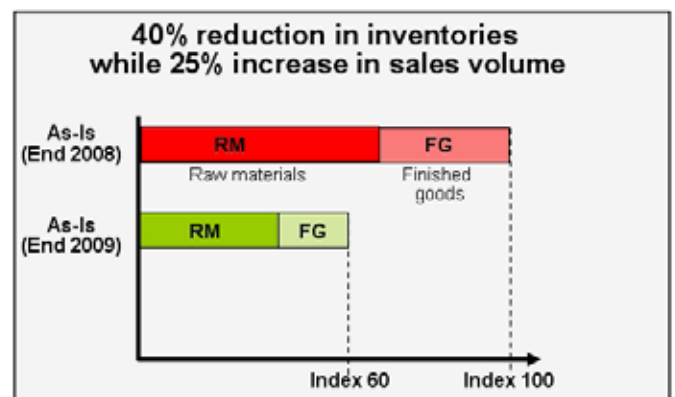
Gevinsthjemtagelsen

Styrbarheden er genvundet i LiNA Medical – det er der ingen tvivl om. Efter et års implementering af strategiske tiltag som følge af forsyningsstrategien er man godt på vej mod perfektion. Supply Chain organisationen og logistikkompetencerne er etableret i Danmark og Polen. Resultater som 40% reduktion af råvarelagre, en leveringssikkerhed på 90% for alle MTF produkter er bare nogle af de vigtige mål, som allerede er høstet over det seneste år (se figur 3). Desuden er hele forsyningskæden blevet opskaleret med 100% (kapacitet, leverandørelagre og aftaler mv.) over det seneste år som følge af salgsvæksten. Der er ingen tvivl om at vejen har budt på mange overraskelser på alle niveauer under implementeringen af nye Supply Chain tiltag. Organisation er blevet modnet over det seneste år, og er nu rustet til næste udrulning for at opnå yderligere konkurrencefordele

LiNA Medical er en typisk virksomhed med massive udfordringer upstream i forsyningskæden, når man går fra at være en mindre leverandør af medical devices til at ville tage markedsandele fra større



Figur 3: Operations KPIer



For at kunne udløse virksomhedens vækstpotentiale er det ekstremt vigtigt for LiNA Medical at være i stand til at kunne levere efter det nye "servicekoncept", derfor kan det nu efter implementeringen af S&OP "garanteres" at så længe efterspørgslen er indenfor de definerede "flex-

konkurrenter og tilbyde ekstra "value added services". Med eksekveringen af forsyningsstrategien er LiNA Medical nu i stand til at levere nye logistiske services og derved følge den ambitiøse vækststrategi.