

Supply Chain turnaround på Gambro

*Gambro har drivit ett stort leanarbete under många år och belönades med Svenska Leanpriset 2013. Leanarbetet var dock bara en del av en stor Supply Chain turnaround med fantastiska resultat. Vi har glädjen att presentera **Klas Arildsson**, vice VD på Gambro med ansvar för Global Supply, som key note speaker på PLAN-konferensen. Här ger han en kort beskrivning av den turnaround som gav Gambro en konkurrensmässig supply chain.*



Jag har som konsult arbetat med Gambro och Klas under det senaste decenniet. Klas är en fantastisk ledare som inte bara brinner för supply chain-området utan också för change management, d v s hur man med engagemang och motivation skapar framgångsrika förändringsprocesser.

I början av 2000-talet stod Gambro inför höga kapitalkostnader, stora lager, höga kostnader för skrotning av inkuranta produkter och dålig leveransförmåga till kund – allt med en negativ trend.

- Efter förändringarna ökade kapitalomsättningen med 30%, logistikkostnaderna minskade 30% men framförallt ökade leveransprecisionen från väldigt modesta nivåer till > 98% till slutkund,

vilket faktiskt är huvudsyftet med en effektiv supply chain, säger Klas Arildsson.

I Europa hade alla säljbolag sina egna lager, totalt 52 st. Säljbolagen ägde inte sina lager, det fanns ingen lagerstyrning och man producerade mot en årlig budget oavsett hur behov och efterfrågan såg ut. En fabrik tvingades stänga 3 månader/år då de hade tillverkat sin budget och alla lager var överfulla. Den bristfälliga planering som gjordes skedde av säljbolagen. För Gambro som levererar material till dialys, en behandling till kroniskt sjuka patienter, är hög leveransprecision ett absolut krav.

Idag har Gambro fyra distributionscenter och två sateliter i hela Europa som levererar till slutkund på 24-48 timmar. Dessa optimerar ledtidskraven tillsammans med transport-, kapacitet- och kapitalkostnaderna.

- Förutom att drastiskt minska antalet lagerpunkter så centraliserades planeringen och planeringsverktyget i2 implementerades. Att lyckas med centralisering är inte lätt. Det finns många krafter som strävar emot (bl.a. säljbolagen som inte ville lämna ifrån sig sina lager). En framgångsfaktor var definitivt att vi plockade in planeringspersonal från fabrikerna på 2-årskontrakt, säger Klas. Det gav oss rätt kompetens om hur fabrikerna kan köra produktion, goodwill runt om i organisationen och ett brett kontaktnät.

Med i2 (planeringsverktyg), riktad utbildning och tät systematisk dialog började säljbolagen prognostisera rullande 12 månader. Prognossäkerheten mättes från början, vilket gav ett "rätt från början"-fokus och man fick en fantastisk databas. Den andra delen av i2 är korrekta lagersaldon och med bara sex lagerpunkter så genomfördes stabila rutiner. I2 laddar aktuell data varje dygn. Intern påfyllning och planering sker månadsvis på ett kapacitetsmöte med varje fabrik. Fabrikerna i sin tur har tvingats korta sina ledtider och öka flexibiliteten. En flexibilitetstrappa har definierats för hur mycket och hur snabbt fabrikerna skall kunna öka och minska volymerna. Med detta som bas så jämnas produktionen ut så mycket som möjligt och här kommer leanarbetet in. För att fabrikerna skulle klara sina krav på ledtid och flexibilitet startades en leanimplementering för sex år sedan på monitorfabriken i Lund, vilken ledde till Svenska Leanpriset förra året (se leanforum.se för mer info, studiebesök, etc)!



Vad har varit jobbigast och vilka misstag gjordes?

- Det var många gånger en jobbig resa. Trots framgång och fantastiska resultat så hade vi inte tillräcklig respekt för tiden. Vi planerade att denna turnaround skulle ta 2-3 år, men den tog 5 år. När vi tog bort alla lager hos säljbolagen byggde vi in en konflikt och säljbolagscheferna var negativa "om vi inte kan leverera är det ert fel". Å andra sidan var också alla fabrikscheferna negativa. Från att ha haft sin årsplan fick de nya månadsplaner och höga krav på flexibilitet. Denna situation skapade ett tajt supply chain team med stark entreprenörsanda – "alla är emot oss". Avgörande var ledningens uthållighet. I början av projektet tog supply chain teamet fram KPI:er som man levererade till ledningen kontinuerligt. På så sätt skapades trovärdighet och man kunde med fakta följa utvecklingen. Arga säljbolagschefer fick mindre utrymme då alla i ledningen kunde argumentera med samma fakta. Idag hävdar en av de ledande bolagscheferna att detta är den absolut bästa förändring som skett inom Gambros försörjningskedja även om han till en början tillhörde den skeptiska skaran av bolagschefer.

- Egentligen är denna supply chain väldigt enkel, säger Klas och ifrågasätter varför inte fler företag jobbar på liknande sätt. Ett litet team planerar idag alla produkter world wide. Just att det är ett litet team med full överblick och korrekt fakta gör att man bygger starka relationer i organisationen. Detta blev tydligt när jordbävningen i Italien skedde 2012. Man hade aldrig klarat denna situation utan en global styrning, säger Klas. Säkerhetslager minskades kraftigt på alla DC runt om i världen för att försörja Italien, produktion styrdes om och man klarade sina leveransåtaganden globalt.

Som en sidoeffekt av global planering visualiserades produktportföljen, vilket ledde till att man startade ett produktoptimeringsprogram. Även detta med mycket goda resultat.

Utmaningarna för Gambro framöver är ännu större flexibilitet för nya materialflöden varför nästa steg kommer att vara att utveckla samarbete med globala 3PL-partners, säger Klas avslutningsvis.

Vi ser fram emot att träffa Klas och höra mer om denna supply chain turnaround på Plan-konferensen.



Pia Anhede, konsult och partner Revere AB samt styrelseledamot i Plans styrelse