

COLUMBUS15 HALF WAY HOME



Columbus®



Alle tal der omhandler forventninger til perioden 2013-2015 i dette dokument, er udelukkende et udtryk for virksomhedens interne langsigtede strategiske planer, og er ikke officielle forventninger for perioden 2013-2015. De officielle forventninger vil blive offentliggjort samtidig med årsrapporterne, og kun for indeværende år. De tidligere annoncerede forventninger for 2013 er uændrede.

Forventninger til- og meddelelser om fremtiden er baseret på nuværende planer, estimer og prognoser. Meddelelser om fremtiden indeholder visse uundgåelige risici og usikkerheder, både generelle og specifikke. Virksomheden gør opmærksom på, at en række vigtige faktorer kan få indflydelse på- samt ændre faktiske resultater, i forhold til forventede resultater i den langsigtede planlægning. Der refereres også til risikofaktorer o.a. som er beskrevet i virksomhedens seneste årsrapport.

INDHOLD

FORORD AF THOMAS HONORÉ	4
-------------------------	---

COLUMBUS ¹⁵ : FEM STRATEGISKE INDSATSOMRÅDER	5
---	---

EN BRANCHESPECIFIK KONSULENTVIRKSOMHED I VERDENSKLASSE	6
---	---

Vores vision og mission	6
-------------------------	---

Hvorfor vi lancerede Columbus ¹⁵	6
---	---

Once You Know How	6
-------------------	---

Vores nøgledifferentiatorer	7
-----------------------------	---

"Jeg arbejder i en international konsulentvirksomhed"	7
---	---

MANISK FOKUS FØRER TIL IND TJENING	8
------------------------------------	---

Håndtering af forretningsrisici	9
---------------------------------	---

Færre omkostninger	9
--------------------	---

Forbedring af likviditeten	9
----------------------------	---

COLUMBUS ¹⁵ : RESULTATER, FREMSKRIDT OG MÅL	10
---	----

Yderligere styrkelse af vores vertikale forretning	10
--	----

Øget salg af vores egen software	11
----------------------------------	----

Optimering af vores globale leverancemodel	14
--	----

Vækst indenfor fokusindustrier og geografiske områder	15
---	----

Øget indtjening i vores serviceforretning - Improve Services Profits (ISP)	16
---	----

VI ER EN "PEOPLE BUSINESS"	18
----------------------------	----

Competence and Career Framework	19
---------------------------------	----

Heartbeat	19
-----------	----



Thomas Honoré
Columbus, koncernchef

"HALF WAY HOME" - HALVVEJS MOD MÅLET

Columbus er en international konsulentvirksomhed med industriekspertise. Vi servicerer kunder i hele verden inden for fødevarer-, detail- og produktionssegmenterne med konsulenttydelser og branchespecifik software.

I 2011 lancerede vi vores nye strategi Columbus¹⁵, med det formål at forbedre vores finansielle resultater og at transformere hele organisationen fra en IT-virksomhed til en international konsulentvirksomhed fokuseret på egne løsninger. Vi er midt i denne transformation, der vil fortsætte indtil 2015.

Kernen i vores forretning er den samme som altid: Vi hjælper vores kunder med at gøre det de er bedst til - bare bedre. Vi hjælper kunderne med at optimere produktivitet, effektivitet og vækst. Eller sagt på en anden måde: Vi leverer værdi til kunderne. Columbus¹⁵ handler om, hvordan vi gør dette.

Siden vi lancerede Columbus¹⁵ har vi gjort store fremskridt og forbedret vores indtjening markant. Vores turnaround i 2012 var en milepæl for os, og vi har siden oplevet vækst i hele organisationen. Dette har ligeledes medført at Columbus' aktie på Københavns Fondsbørs er steget tæt på 100% i værdi i løbet af det sidste år.



Dette dokument er udarbejdet for at give investorer og andre interessenter et unikt og dybdegående indblik i vores strategi, forretningsudvikling og mål. Dette er i tråd med vores politik om fuld transparens.

Columbus15®

Columbus15 omfatter fem strategiske indsatsområder:

- 1.** *Yderligere styrkelse af vores vertikale forretning*
- 2.** *Øget salg af vores egen software*
- 3.** *Optimering af vores globale leverancemodel*
- 4.** *Vækst indenfor fokusindustrier og geografiske områder*
- 5.** *Øget indtjening i vores serviceforretning*

“ En af grundene til at vi valgte et samarbejde med Columbus, er at de ikke kun kender softwaren, de forstår også vores forretning.”

ANDREA HALL,
Information Systems Director,
Stonewall Kitchen, USA

EN BRANCHESPECIFIK KONSULENTVIRKSOMHED I VERDENSKLASSE

VORES VISION OG MISSION

Den grundlæggende vision for Columbus¹⁵ er, at vi stræber efter at være en international konsulentvirksomhed i verdensklasse og en førende leverandør af værdiskabende løsninger for virksomheder indenfor fødevarer-, detail- og produktionsindustrierne.

Denne position betyder, at vi bedre kan servicere vores kundesegmenter, forbedre vores konkurrenceevne, øge vores indtjening og tiltrække de bedste medarbejdere globalt.

Vores mål er ikke at være blandt de største leverandører af forretningsløsninger, og det vil det heller ikke være i 2015.

Vores største styrke er, at vi tilbyder unikke branchespecifikke forretningsløsninger kombineret med vores konsulents dybe industriekspertise og viden om forretningsprocesser. Samtidig arbejder vi konstant for at udvikle og optimere vores løsninger og produktportefølje med det formål at være blandt de bedste i verden til at servicere vores kundesegmenter.

HVORFOR VI LANCEREDE COLUMBUS¹⁵

I Columbus har vi altid været ambitiøse og sat høje standarder for vores services og produkter. For mere end 20 år siden startede vi som en IT-virksomhed i Danmark, hvor vores forretning bestod af at sælge og implementere ERP-systemer. Senere udviklede den sig til at omfatte Microsoft Dynamics AX og NAV. Forretningen voksede, og vi etablerede datterselskaber i adskillige lande.

Vores fokus på standardløsninger var længe en succesfuld strategi på et marked, hvor ERP og forretningsløsninger var forholdsvis nye teknologier. Men teknologierne udviklede sig lynhurtigt, den globale konkurrence intensiveredes og vores kundesegmenter modnedes og forlangte mere værdi for pengene. Selv om vi gjorde vores bedste for at tilpasse os til disse ændringer, bl.a. ved at opbygge ekspertise

indenfor forskellige brancher, blev vores forretning og konkurrenceevne svækket.

Vores fokus og positionering var tydeligvis ikke stærk nok, og vi så os derfor nødsaget til at opdatere vores strategiplan.

I 2011 blev Columbus¹⁵ skabt udefra og ind ved, at vi spurgte vores kunder, hvordan vi kunne skabe mere værdi for dem.

Kunderne fortalte os, at de gerne så, at vi var proaktive og udfordrede deres normale vaner og rutiner. Selvfølgelig så kunderne vores vej, når de havde brug for teknisk ekspertise, men det var vigtigere for dem, at vi kunne rådgive og guide dem igennem deres mest udbredte branchespecifikke udfordringer.

ONCE YOU KNOW HOW

Den feedback vi fik fra vores kunder førte til konklusionen: Vi var nødt til at styrke vores ekspertise indenfor de forskellige industrier for at styrke vores konkurrenceevne.

Dette betød også, at vi var nødt til at forlade vores "IT-positionering" og vores fokus på standard Microsoft forretningsløsninger, da dette fokus forhindrede os i at udfolde vores fulde potentiale som industrieksperter, og i at imødekomme de udfordringer og muligheder, som vores kunder stod over for.

Og dermed var en ny æra i Columbus' historie begyndt. Et skarpt fokus og en dyb industrividen var nøgleordene: Vi ville transformere Columbus til en konsulentvirksomhed fokuseret på egne løsninger indenfor fødevarer-, detail- og produktionsindustrierne – vi ville være de bedste.

Denne nye rolle er tydeligvis ambitiøs, og den stiller store krav til os – til vores viden og ekspertise og til vores evne til at konvertere denne viden og ekspertise til konkret værdi for vores kunder.



VORES NØGLEDIFFERENTIATORER

Transformationen til en konsulentvirksomhed med industriekspertise betød, at vores fokus blev skærpet på vores kerneforretning og på vores nøgledifferentiatorer:

Først og fremmest har vi en lang historie med at levere konsulentytelser og softwareudvikling. En unik position, som samtidig er en stor fordel for vores kunder. Denne position vil vi fastholde, mens vi fokuserer på at øge vores ekspertise inden for vores fokusindustrier, således at vi kan servicere vores kunder bedre end nogen anden inden for vores felt.

I mange år har vi serveret kunder i mange forskellige brancher, men vi er særligt gode til at servicere kunder indenfor fødevarer-, detail- og produktionsindustrierne. Disse tre brancher er de primære målgrupper i vores nye strategi. Når vi kun fokuserer på tre brancher, giver det os mulighed for at investere al vores tid og energi på at opbygge ekspertise og kompetencer, der gør det muligt for os at servicere vores kunder endnu bedre.

Vi har kontorer i mange lande, hvilket betyder, at vi kan servicere vores kunder med både lokal og international viden og erfaring, og samtidig sikre at vi taler deres sprog. Vi har udvidet disse kompetencer til en global leveranceplatform, og det betyder, at vi kan fokusere på udvalgte geografier, samtidig med at vi kan forbedre vores samarbejde og processer på tværs af Columbus.

”JEG ARBEJDER I EN INTERNATIONAL KONSULENTVIRKSOMHED”

Transformationen til en konsulentvirksomhed med industriekspertise ændrer fundamentalt på hvordan vi opfatter os selv, måden vi opererer på, vores fokus og vores positionering overfor kunder, aktionærer og andre interessenter.

Naturligvis har denne transformation indflydelse på hele organisationen, på tværs af grænser og på tværs af professioner.

Vi skruer op for innovationen og udviklingen af vores egen industrifokuserede software. Vi opfordrer og uddanner vores konsulenter til at blive industrieksperter, og Columbus' software og service brands er alle en del af vores markeds kommunikation og salgsinitiativer.

Vi siger ikke længere: ”Jeg arbejder i en IT-virksomhed, hvor jeg sælger og implementerer Microsoft Dynamics AX og NAV”. I stedet konstaterer vi: ”Jeg arbejder i en international konsulentvirksomhed med industriekspertise, hvor jeg tilbyder rådgivning og branchespecifik software til kunder indenfor fødevarer, detail og produktion”.

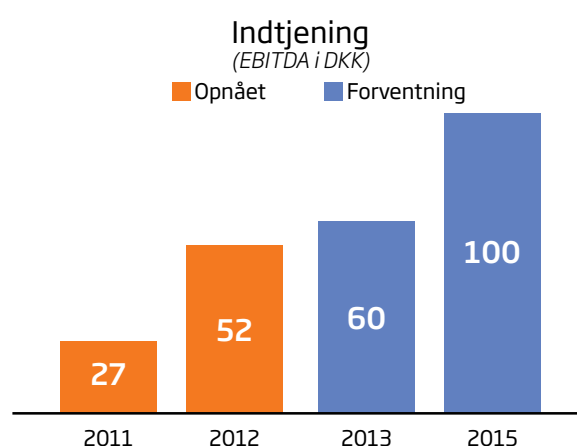
At transformere en IT-virksomhed til en konsulentvirksomhed er en langvarig proces, og vi kan ikke ændre en tyve år gammel virksomheds DNA på en enkelt nat. Men vi har taget store skridt i den rigtige retning, vi er stolte af vores bedrifter, hvem vi er og hvad vi sigter efter at opnå som virksomhed.

MANISK FOKUS FØRER TIL INDJTJENING

Det primære mål med at transformere Columbus fra en IT-virksomhed til en konsulentvirksomhed med industriekspertise er at skabe en forretning, der i stigende grad er profitabel og konkurrencedygtig, nu og i fremtiden, både til fordel for vores kunder og medarbejdere: Vi stræber efter at være en global forretningspartner i verdensklasse, der altid er i stand til at levere de bedste industriløsninger og konsulentytelser. Samtidig stræber vi også efter, at vores medarbejdere globalt arbejder under de bedste forhold, hvor de har optimal mulighed for at udvikle deres karriere.

At udvikle sig til en mere profitabel og konkurrencedygtig international virksomhed i nutidens globale markeder kræver en stærk præstation og et nærmest manisk fokus: Fokus på kerneindustrierne, teknologier og geografier, og lige så vigtigt, et stærkt fokus på en stigende indtægt, reduktion af omkostningerne og håndtering af risici. Med andre ord, et manisk fokus fører til indtjening, og dette er kernen i Columbus.

På trods af den økonomiske krise de seneste år, og på trods af den øgede globale konkurrence indenfor vores felt, har vi formået at opnå bemærkelsesværdige forbedringer i vores indtjening.



Det har ikke været en nem rejse, og alle Columbus' medarbejdere har måttet arbejde hårdt for at opnå de gode resultater. Yderligere har vi været nødsaget til at lukke vores aktiviteter i flere lande, hvor vores forretning ikke var profitabel, og hvor udsigten til vækst var for dårlig. Desværre måtte vi i den forbindelse sige farvel til flere dedikerede medarbejdere. Heldigvis har partnerskaber med flere lokale konsulentvirksomheder i disse lande betydet, at flere af vores tidligere medarbejdere har fået nye jobmuligheder, og at vores kunder blev tilbudt at blive serviceret af stærke lokale forretningspartnere.



HÅNDTERING AF FORRETNINGSRISICI

Der er altid risici ved at drive forretning, og ofte stiger risikoniveauet proportionelt med projekternes størrelse og den potentielle gevinst. Dette gælder i høj grad også for vores branche. Vi er helt naturligt interesserede i at levere sunde og profitable kvalitetsprojekter til vores kunder, og det er derfor fundamentalt vigtigt, at vi har et stærkt fokus på risikohåndtering.

Et af de vigtigste initiativer vi har lanceret internt for at reducere vores forretningsrisiko, er Columbus Authority and Risk Management Rules, CARMR. Med CARMR sikrer vi, at vi har ens retningslinjer for vores investeringer og kundeforpligtelser globalt, hvilket resulterer i, at vi tæt kan overvåge risikoniveauet i alle vores investeringer og kundeforpligtelser. Dette betyder at vi, mere end nogensinde, kan levere projekter til tiden, og til de aftalte priser.

Fremover vil vi have et øget fokus på vores risikohåndtering, da det er essentielt for vores forretning, at vores kunder altid kan regne med os.

FÆRRE OMKOSTNINGER

Det er ligeledes vigtigt at have fokus på reduktion af omkostninger. Vi er særligt opmærksomme på vores eksterne omkostninger, såsom lejeudgifter og IT. I løbet af de seneste 2 ½ år har vi igangsat flere lokale og globale tiltag for at reducere vores eksterne omkostninger. Blandt

disse tiltag er det globale interne projekt Lean IT. Et andet er det nye hovedkontor i Danmark, hvilket har betydet en stor reduktion i lejeomkostninger.

Interne omkostninger, såsom personalelønninger er også på agendaen. Naturligvis ønsker vi at tiltrække og fastholde de bedst kvalificerede medarbejdere globalt set, vi forsøger konstant at skabe en perfekt balance mellem lønninger og vores medarbejders præstationer og ekspertise.

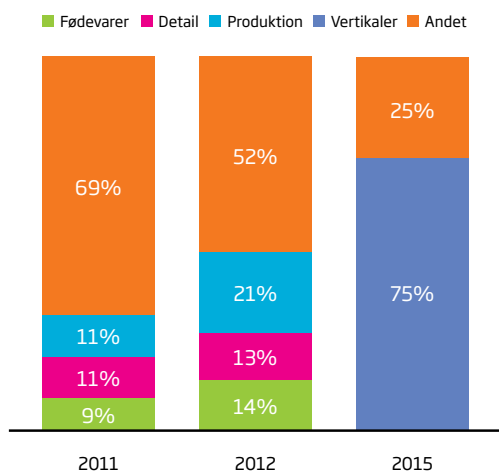
Vi vil fortsat stræbe efter at have en markant margin mellem vores omkostninger og indtægt. Dette er essentielt for at køre en sund forretning med de nødvendige ressourcer til innovation og vækst.

FORBEDRING AF LIKVIDITETEN

I vores branche er det vitalt at holde et stærkt fokus på at reducere igangværende arbejder og tilgodehavender. Tidsperioden fra vores første møde med en kunde, til vi går live med et projekt, kan være lang, og i den mellemliggende periode investerer vi en masse tid og kræfter i at skabe værdi for kunden. Dette er de naturlige betingelser for vores branche. Men vi har igangsat initiativer for at reducere tidsperioden mellem investeringen og den endelige fakturering for at øge vores likviditet, og derigennem skabe en langt sundere, langt mere bæredygtig og mere konkurrencedygtig forretning. Dette har resulteret i en betydelig forbedring af vores pengestrøm fra primær drift, som steg til DKK 44,2 mio. i første halvår 2013. Sammenlignet med første halvår 2012 svarer dette til en stigning på 360,4%.

COLUMBUS15: RESULTATER, FREMSKRIDT OG MÅL

Vi er halvvejs mod målet, og Columbus¹⁵ har allerede vist sig at være en succesfuld strategi for Columbus: Den har forbedret vores evne til at levere fremragende værdi for vores kunder, skærpet vores konkurrencedygtighed og øget vores omsætning. Der har været en stor tilstrømning af kunder fra vores fokusindustrier, vi har øget vores markedsandel, og i 2012 opnåede vi en turnaround i vores forretning.



Udviklingen i omsætningen inden for vores fokusindustrier

“ Vi har øget vores fokus på, hvad der er vigtigt for vores kunder. Ved at fokusere på områder der gør, at vores kunder indenfor fx produktionsbranchen kan forbedre deres konkurrenceevne, sikrer vi at vi leverer værdi til vores kunder. Ved at tage vores industrividen med ud til kunderne, sikrer vi netop dette.”

*Norman Carmichael,
Manufacturing Practice Director, Columbus USA*

Nedenfor opsummerer vi de fem fokusområder, som Columbus¹⁵ består af og gennemgår vores resultater og fremskridt og kigger også på fremtiden.

YDERLIGERE STYRKELSE AF VORES VERTIKALE FORRETNING

En fortsat styrkelse af vores vertikale forretning betyder, at vi konstant stræber efter at udvikle vores kompetencer, ekspertise og produkter, for bedre at kunne servicere kunderne i vores fokusindustrier: Kunder i fødevarer-, detail- og produktionsindustrierne.

Columbus*Food*[®]

Columbus*Manufacturing*[®]

Columbus*Retail*[®]

Med lanceringen af Columbus¹⁵ skabte vi samtidig vores brancheløsninger ColumbusFood, ColumbusRetail og ColumbusManufacturing. Disse løsninger er blevet godt modtaget på markedet, og de har bragt os tættere på en global føring indenfor vores branche.

Vi er bl.a. stolte af, at Columbus UK blev inviteret til at overrække en pris ved den præstigefyldte Meat Management Award 2013, og at to af vores kunder, ved samme begivenhed, vandt en pris. Dette er blot med til at understrege vores status som industrieksperter.

RapidValue er det vigtigste produkt inden for vores brancheløsninger: RapidValue bygger på best practice fra vores fokusindustrier, og som redskab forbedres og udbygges det hele tiden med nyt indhold. For at give RapidValue en slagkraftig positionering på markedet, er alle vores medarbejdere globalt blevet certificeret i RapidValue.



Darya Kulikova, Columbus Rusland



Aneel Sane, Columbus GDC

/// *RapidValue har virkelig været en øjenåbner for os og hjælper os med at maksimere de aktiver vi har i hele forretningen, om det så er ERP-løsninger, mennesker eller processer."*

*Tony Carlisle,
Group IT Manager, Fairfax Meadow, UK*

For at nå vores mål om at blive industriekspert i verdensklasse, vil vi øge vores fokus på vores vigtigste industrier endnu mere. Vi er opmærksomme på nye trends og udfordringer indenfor disse industrier gennem dialog med vores kunder, via træning og uddannelse af vores medarbejdere samt ansættelse af nye medarbejdere med erfaring fra vores fokusindustrier. Derudover fokuserer vi konstant på at videreudvikle vores services og software.

Vores mål for 2015 er, at mere end 75% af vores indtægter kommer fra vores fokusindustrier

ØGET SALG AF VORES EGEN SOFTWARE

Vores egen software er virkelig med til at differentiere Columbus, og den leverer mere værdi til vores kunder. Naturligvis indgår vores egen software som en vigtig ingrediens i vores forretningsløsninger.

I 2012 investerede vi DKK 16,5 mio. i at udvikle ny software målrettet vores fokusindustrier, og siden lanceringen af Columbus15, har vi introduceret flere nye software brands på markedet.

Vores langt mest succesfulde produkt er vores best practice-løsning, RapidValue, til fødevarer-, detail- og produktionsvirksomheder. RapidValue er designet til at hjælpe virksomheder med at identificere og optimere arbejdsgange, når de implementerer et nyt forretningsystem.

Columbus *RapidValue*®

Hvis der er et produkt der illustrerer kernen i vores forretning, så er det RapidValue: RapidValue bringer 20 års teknologi knowhow sammen med industriekspertise, i en verdensklasse best practice-løsning. Indtil nu har 29 nye kunder investeret i RapidValue, og i fremtiden vil det blive en uadskillelig del af vores brancheløsninger.

Columbus *SCS*®

Columbus SCS (Supply Chain Solutions) hjælper detailvirksomheder, produktionsvirksomheder og distributører med at automatisere og strømline processer i deres forsyningskæde.

Columbus *ADM*®

Columbus ADM (Advanced Discrete Manufacturing) forbinder, automatiserer og strømliner interne processer i produktionsvirksomheder, fra brainstorm, videre gennem produktion og frem til eftersalgsservice.

Columbus *BIS*®

Columbus BIS (Business Integration Solution) supporterer og optimerer virksomheders migrering af data.

Columbus *F&B*®

Columbus F&B (Food & Beverages) er skræddersyet til virksomheder i fødevarerbranchen og opfylder de specifikke krav og udfordringer, som man generelt kommer ud for i branchen, og som standard forretningsapplikationer ikke er gearede til.



Andreas Kold Therkildsen, Columbus Danmark



Kathrine Vinstrup, Columbus A/S

Columbus^{eCom}

Columbus eCom er vores applikation til netbutikker, der ønsker at bruge internettet til bedre at kommunikere, håndtere og yde support ved salg b2c og b2b.

Columbus^{BaseCloud}

Yderligere har vi lanceret Cloud-baserede forretningsløsninger, som er skræddersyet til virksomheder i fødevarer- og produktionsindustrien. Disse nye industrifokuserede løsninger brandes som Columbus BaseCloud.

Markedet reaktion på vores nye produkter har været meget positiv, og i 2012 øgede vi salget af vores egen software med 83% fra DKK 19 mio. til DKK 34,8 mio. Vores mål er, at indtjeningen fra vores egen software i 2015 skal nå DKK 100 mio.

Vores konsulenter bliver selvfølgelig uddannet i vores egen software: I januar 2012 lancerede vi et internt program, der håndterer uddannelse af vores konsulenter og leverer hjælp og inspiration til indledende salgsaktiviteter og konsulenttydelser til vores kunder. I 2012 investerede vi DKK 3 mio. i dette program, og i 2013 har vi investeret DKK 4 mio.

// Med Integration Solutions (BIS) kan vi se, hvordan vi hurtigt og nemt kan forbedre integrationen/automatiseringen af vores globale forsyningskæde og håndteringen af globale master data. ColumbusBIS-løsningen reducerer også vores afhængighed af eksterne udviklingsressourcer med de dertil knyttede omkostninger og risici"

Ben Hancock,
Group Head of ERP, Britax Group Ltd., UK

For hvert procentpoint af den samlede omsætning, der øges med salg af egen software, vil vores indtjening kunne øges med ca. DKK 6 mio. pr. år. Salg af egen software er derfor meget profitabelt for Columbus, og for at optimere salget og gøre det attraktivt for vores sælgere og salgsdirektører at overstige forventningerne til salget af vores egen software, har vi lanceret interne SMOS-konkurrencer (Sell More Own Software).

For at optimere leverings- og salgsprocessen har vi introduceret det interne program Golden Disc. Golden Disc gør vores software nemt tilgængeligt for vores konsulenter globalt, hvilket resulterer i hurtigere og bedre service for vores kunder.



Morten Skogbrott, Columbus Norge



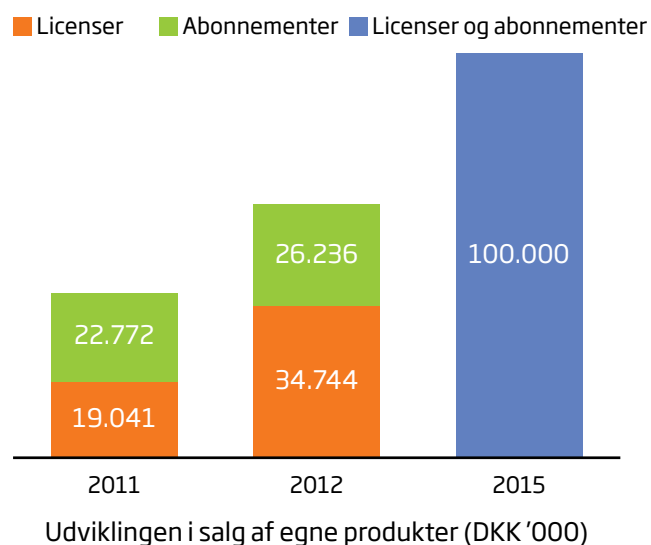
Deborah Vermillion, Columbus USA

Innovation og udvikling er blandt vores topprioriteter, og de interne Product Advisory Boards (PAB) er blevet skabt for at understøtte denne proces. Et PAB består af medlemmer fra alle de lande, som Columbus opererer i. Et PAB er organiseret i industriløsninger eller produkter: Supply Chain Solutions, Advanced Discrete Manufacturing, Food and Beverages, Business Integration og RapidValue.

Medlemmerne af et PAB leverer og deler krav fra vores konsulenter og kunder, de gennemgår og prioriterer kravene og drøfter og deltager i udviklingen af nye features. Derudover inspirerer PAB-medlemmerne til innovation i hele organisationen og sørger for, at nye ideer drøftes så snart de opstår.

Columbus' interne sociale platform, Yammer, indeholder forskellige forummer, hvor vi drøfter og giver ny input til nye features og produkter. Dette har skabt en meget livlig dialog blandt medarbejdere i Columbus, som alle er dedikerede til at skabe mere værdi for vores kunder.

Fremadrettet vil vi fortsætte med at fokusere på innovation og øget salg af egen software for at kunne imødekomme de behov, udfordringer og krav, som vores kunder har – og oven i købet overgå deres forventninger. Vi vil også holde skarpt øje med teknologiudviklingen på områder som Cloud, Big Data, Apps og Mobile. Vores nøglefokus vil dog fortsat være på vores kunder og deres behov, og vores vigtigste mål er at sikre fremragende værdi for vores kunder.





Ivo Suursoo, Columbus Estland



Yana Spitsyna, Columbus Rusland

OPTIMERING AF VORES GLOBALE LEVERANCEMODEL

Columbus' globale leverancemodel tilfører virksomheder i hele verden de rigtige fagpersoner, kvalifikationer og ekspertise til at levere branchespecifikke konsulenttydelser, support og udvikling. Den giver os mulighed for at skalere og fremskynde projekter, forkorter tiden fra investering til værdi og sikrer, at vi kan allokere de absolut bedste ressourcer til vores kundeprojekter.

Vores globale leverancemodel sikrer et smidigt samarbejde på tværs af grænser og på tværs af kvalifikationer i Columbus for at skabe effektive og omkostningseffektive projekter.

Vores vision for 2015 er, at 20% af vores konsulenter arbejder i globale teams, således at et projekt opbygget i et land kan trække på ressourcer fra andre Columbus-lande. Som et led i dette vil alle vores projekter inkludere RapidValue og vores fælles implementeringsmetode SureStep+.

ColumbusCare®

På nuværende tidspunkt består den globale leverancemodel af de globale landeteams og de kvalificerede konsulenter i vores Global Delivery Center, af ColumbusCare brandet, SureStep+ og RapidValue.

Indtil nu har vi opbygget fem landeteams, et To-Increase team, et opgraderingsteam og et supportteam. I alt er 65 konsulenter ansat i vores Global Delivery Center, og de håndterer 10% af vores serviceforretning.

Alle vores globale leveranceteams er certificerede i SureStep+. Dette sikrer, at vores teammedlemmer, uanset hvilket land de kommer fra, sigter efter at nå de samme mål og forventninger. Dette øger kvaliteten og effektiviteten til gavn for vores kunder i hele verden. Desuden er alle vores teams certificerede i RapidValue.

Vi har udviklet adskillige service-pakkeløsninger under ColumbusCare-brandet. ColumbusCare Support Services gør os i stand til at yde bedre support til vores kunder, da de får et dedikeret og veluddannet team til at hjælpe dem med at gøre forretningskritiske applikationer mere effektive, mere omkostningseffektive og risikoresistente. Vores dygtige ColumbusCare-konsulenter yder support til kunder i hele verden, døgnet rundt.

Desuden har vi udvidet ColumbusCare med Columbus Upgrade Services, der kan være med til at simplificere udfordringer, og reducere omkostningerne ved mere komplekse softwareopgraderinger: ColumbusCare Upgrade Services hjælper vores kunder med hurtigt at afgøre, om de bør opgradere, og i så fald, hvornår og hvordan vi bedst kan imødekomme deres behov til den bedste pris.

Fremadrettet vil vi investere i at forbedre vores globale leverancemodel, og vi vil udvikle flere servicepakker for at imødekomme og overgå vores kunders ønsker og forventninger. For at sikre dette vil vi øge antallet af konsulenter i vores Global Delivery Center, og vi vil opbygge flere globale teams. Alle vil blive recertificeret i SureStep+, og medarbejdernes implementeringskompetencer vil blive vurderet løbende.



Edgaras Bencevicius, Columbus Litauen



Chris Green, Columbus MSSC

Vores globale leverancemodel er vigtig for Columbus' globale position og konkurrenceevne. Det kræver en fokuseret indsats fra alle medarbejdere at være opmærksom på det globale netværk gennem certificering i RapidValue og SureStep+. Den globale leverancemodel giver alle i Columbus mulighed for at udvikle nye kvalifikationer, og for at arbejde i teams med medarbejdere og kunder i hele verden.

Som en del af vores globale leverancestrategi har Columbus etableret vores eget Global Delivery Center i Indien med meget kvalificerede lokale ressourcer til lavere omkostninger. Derfor er Columbus' plan for de kommende år at fortsætte udviklingen af vores Global Delivery Center.

VÆKST INDENFOR FOKUSINDUSTRIER OG GEOGRAFISKE OMRÅDER

Columbus stræber efter at opnå organisk vækst og vækst via opkøb for at udvide vores industriekspertise og styrke vores globale position. Som en del af Columbus¹⁵ følger vi en opkøbsplan, der fokuserer på opkøb af virksomheder med en konsulentprofil svarende til Columbus' indenfor vores fokusindustrier og i udvalgte geografiske områder.

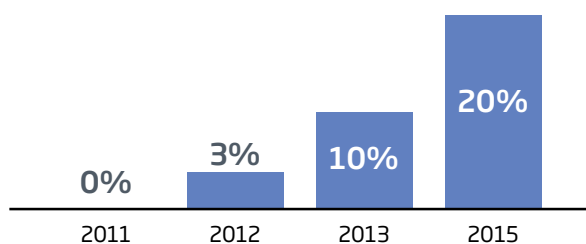
Vores globale leverancemodel og vores strategiske partnerskab med lokale konsulentvirksomheder sikrer, at vi optimerer vores kompetencer med henblik på at servicere kunder på verdensplan.

Siden vi lancerede Columbus¹⁵ har vi reduceret antallet af datterselskaber i Columbus, fordi vi nu fokuserer på forretning i geografier, hvor vi ser mulighed for fremtidig vækst.

Vores mål er, at vores virksomhed er karakteriseret ved en sund vækst overalt hvor vi er til stede, og at vi har et stærkt forhold til partnere rundt om i verden.

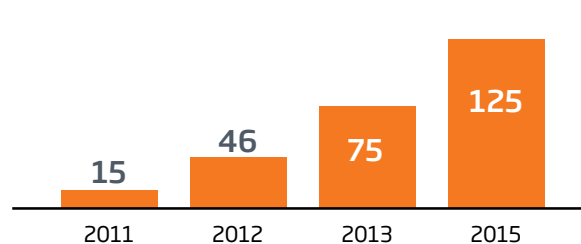
Andel af serviceforretning leveret af Global Delivery Center i Indien

■ Andel af serviceforretning leveret af Global Delivery Center



Antal medarbejdere i Global Delivery Center i Indien

■ Medarbejdere





Mark Weiss, Columbus USA



Jacob Løbner, Columbus Danmark

ØGET INDTJENING I VORES SERVICEFORRETNING - IMPROVE SERVICES PROFITS (ISP)

Industriekspertise er et kernefokus i vores konsulentvirksomhed. Det samme er en forbedring af indtjeningen i vores serviceforretning gennem forbedret styring af risici, omkostnings- og projektledelse samt ressourceallokering. Derfor har vi lanceret vores interne program Improve Services Profits (ISP) i alle koncernens selskaber.

Forbedret projektledelse er til gavn for både vores kunder og konsulenter: Vores konsulenter er sikret ensartede arbejdsforhold, og vores kunder er sikret færdiggørelse af projekter til den aftalte tid, kvalitet og pris. Med andre ord er Improved Services Profits med til at sikre sunde projekter og fremragende kundeservice.

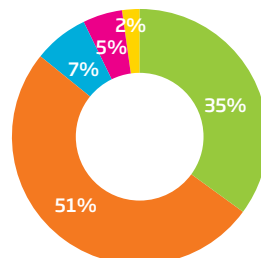
Hvert land har udarbejdet lokale ISP-planer. De lokale planer stemmer overens med de overordnede mål for programmet samtidig med, at de har et stærkt fokus på at håndtere de lokale udfordringer.

For at understøtte ISP har vi lanceret vores interne månedlige Club25 konkurrence. Vinderne af Club25 er de 25 konsulenter, der har faktureret flest timer hos vores kunder gennem den seneste måned. Club25 er naturligvis et vigtigt aspekt ved at være en succesfuld konsulent hos Columbus, men lige så vigtigt er det at være med i et team, der leverer uovertruffen service til vores kunder.

Vi har forbedret vores projektstyring siden vi lancerede ISP, hvilket er til stor gavn for vores kunder. Samtidig har vi også forbedret indtjeningen i vores serviceforretning markant og øget antallet af fakturerede timer.

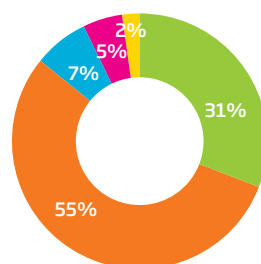
Vi forventer, at vores ISP-program vil få en markant indflydelse på Columbus' rentabilitet. For hvert procentpoint af timer der flyttes fra ikke-fakturerede arbejdstimer til fakturerede arbejdstimer, vil vores indtjening kunne øges med omkring DKK 10 mio. pr. år, under forudsætning af, at andre variabler er uændrede.

Vores mål er, at vi i 2015 opnår et enestående højt niveau af sunde og profitable projekter, og at vores kunder verden over ved, at vi altid leverer til den forventede tid og pris.

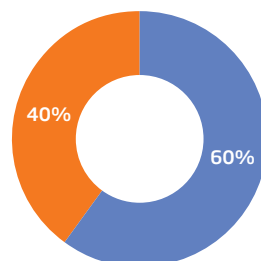


2011

Ikke-fakturerbart arbejde
Fakturerbart arbejde
Uddannelse
Ferie
Sygdom



2012



2015

Fakturerbart arbejde
Andet

“ Et fremragende team med en omfattende viden inden for produktionsindustrien og de involverede processer, de er venlige og tilgængelige og hjælper med at udvikle vores forretning. Alle virksomheder burde indgå en servicekontrakt med Columbus efter implementering af Dynamics AX.”

Dex Rimington, Romag Ltd, UK

VI ER EN "PEOPLE BUSINESS"

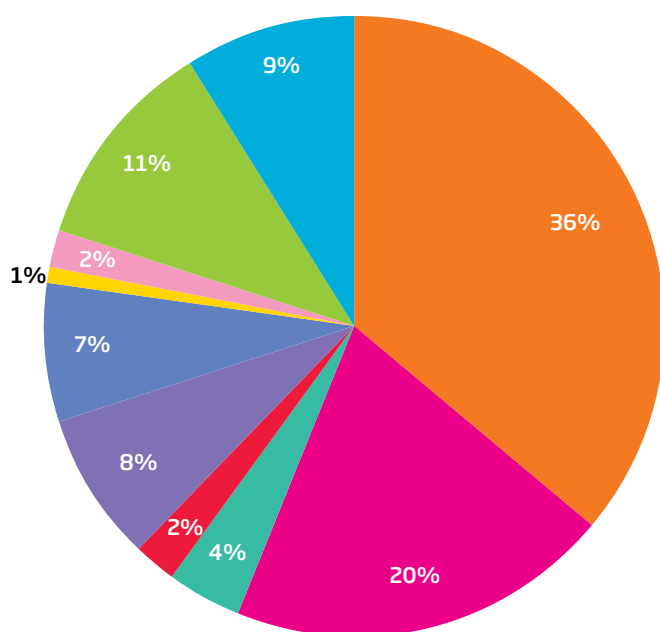
Vi er en "people business". Vores medarbejdere, på tværs af grænser, er vores vigtigste aktiver. De gør Columbus til hvad virksomheden er, og uden deres engagement, talent og ekspertise ville hverken Columbus¹⁵ eller en realisering af vores vision om at være en international konsulentvirksomhed i verdensklasse, være mulig.

Derfor er medarbejdernes velbefindende og udvikling fundamentet for, at vi kan føre vores strategi ud i livet.

Vi har lanceret to globale initiativer, der skal styrke vores konstante fokus på vores medarbejdere: "Competence and Career Framework" og Heartbeat.

Derudover har vi lanceret de interne programmer CSC (Common Sales Compensation) og CSI (Common Services Incentive) for at sikre transparens og ensartede bonusprogrammer globalt. Begge programmer understøtter og motiverer organisationen til at fokusere på at forbedre indtjeningen i vores serviceforretning (ISP), salg af egen software (SMOS) og benyttelse af vores globale leverancecenter.

Fordeling af roller



ROLLER

Business Consultant - 36%	Sales Person - 7%
Developer - 20%	Pre-sales Person - 1%
Technical Consultant - 4%	Marketing Person - 2%
Support - 2%	Internal Client Services - 11%
Project Manager - 8%	Manager - 9%



Sandra Kanapienyte, Columbus Litauen

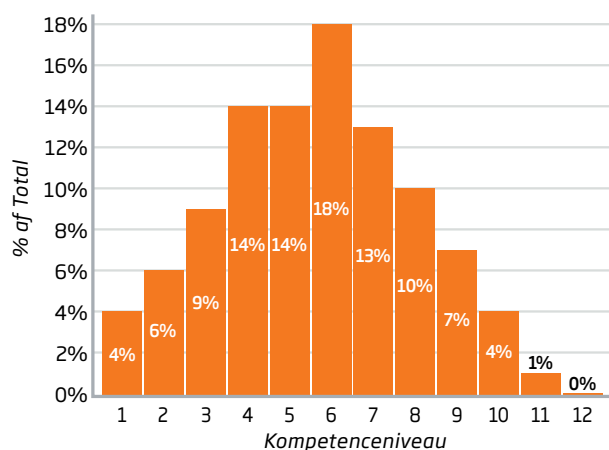


Dmitry Kanakov, Columbus Rusland

COMPETENCE AND CAREER FRAMEWORK

Columbus Competence and Career Framework er et program, der skal sikre en målrettet og struktureret indsats for vores medarbejderes kompetence- og karriereudvikling. Baseret på anciennitet og kompetencer vil samtlige medarbejdere blive indrullet i Columbus Competence and Career Framework, og alle vil i samarbejde med deres nærmeste leder udarbejde en handlingsplan for fremadrettet karriereudvikling i Columbus. Ligeledes vil dette program give ledere et værktøj til at coache og motivere medarbejderne. Competence and Career Framework er blevet lanceret globalt i Columbus og vil blive implementeret lokalt. Dette betyder, at indholdet i de enkelte planer defineres lokalt, med et stærkt fokus på de lokale udfordringer, ønsker og behov. Competence and Career Framework vil skabe mere ensartethed i forbindelse med fokus og ambitionsniveau, og målet er også at motivere alle medarbejdere i Columbus til at se nye muligheder for vækst. Visionen med Competence and Career Framework er at sikre, at vi udvikler en optimal platform til at udvikle Columbus' medarbejdere.

Fordeling på kompetenceniveauer (%)



HEARTBEAT

Vi ønsker at sikre et godt arbejdsmiljø i Columbus, hvor alle medarbejdere trives og føler sig motiverede. Dette er grunden til at vi har lanceret Heartbeat, vores globale medarbejdertilfredshedsundersøgelse, som foretages hver måned.

Heartbeat er en simpel undersøgelse, hvor medarbejderne kun skal svare på ét enkelt spørgsmål, som gentages hver måned: "På en skala fra et til ti, hvordan vil du vurdere din jobtilfredshed hos Columbus?"



Formålet med Heartbeat er kontinuerligt at øge medarbejdertilfredsheden i Columbus. Den høje frekvens af undersøgelsen giver et præcist og opdateret billede af medarbejdertilfredsheden, fordelt på profession og geografi. Resultaterne af undersøgelsen danner grundlag for specifikke initiativer og forbedringer, og baseret på vores politik om fuld transparens, publiceres de i vores interne globale nyhedsbrev og på vores hjemmeside.

// Columbus Heartbeat er et fantastisk initiativ, der gør det muligt for os at monitorere og forbedre tilfredsheden for vores største aktiv, vores medarbejdere. Og at offentliggøre resultaterne på vores hjemmeside er et stærkt budskab til verden udenfor Columbus, og demonstrerer vores transparens."

Chris Green,
Marketing Manager, Columbus MSSC

