

Sådan overvinder du den største barriere for sourcing i lavtlønsområderne - hurtigt

Einar O. Scholte, CEO Valcon Sourcing, eo@valcon.dk

Vi oplever en krise, og virksomheder skal på meget kort tid finde meget store besparelser. Et af de mest effektive virkemidler er at fokusere på indkøb og sourcing, og en af de største stopklodser for at source i lavtlønsområderne er, at dokumentationsmateriale ikke er opdateret.

Men kan det nu passe? Læs her hvordan du udnytter de nye globale muligheder også på dette område og på 14 dage fjerner denne barriere for nogle få Euro.

Den finansielle krise tvinger virksomhedsledere til at lede med lys og lygte efter den magiske nøgle, der kan åbne porten til lavere kapitalbinding og frigørelse af likviditet.

Forsyningskæden er en kilde til en stor del af virksomheders kapitalbinding, og det er derfor mere end oplagt at se nærmere på, hvordan virksomheder kan øge likviditet i forsyningskæden. Hastighed er afgørende for denne søgning efter lavere omkostninger og likviditet.

Erfaringerne indtil nu er blandede

Mange virksomheder har erfaringer med at source eller outsource. Det typiske billede er, at man hidtil har haft god tid til at forberede og gennemføre sourcing- eller outsourcingprocessen. Det har ikke været noget uoverskueligt problem, at processen har været "besværlig", den har jo også kastet læring af sig. Nogle har opnået gode resultater og erfaringer, mens andre har været tvunget til at opgive. Men tiderne er skiftet. Krisen har medført, at tid og hastighed lige pludselig spiller en helt anden presserende og livsvigtig rolle.

Fokusering og eksekvering

Skarpt fokus på, hvad der skal sources, og hvad der selv skal laves, er endnu mere

kritisk nu på grund af virksomhedernes likviditetsmæssige og finansielle situation. Det er ikke alt, der skal og kan lægges ud. Det er vigtigt, at man vælger en fokuseringsstrategi - noget skal stadigvæk optimeres (genem for eksempel Lean), noget skal skæres helt væk, og noget skal sources.

For at få det rigtige udgangspunkt er det vigtigt, at man får etableret en robust tilbudsproces. Nøjagtighed i tilbudsmaterialet og hastighed er vigtigt i denne fase. Det er samtidig vigtigt at sikre sig at få en "korrekt" pris, hvor man fokuserer på totalomkostninger og ikke kun på en delmængde af omkostningen. Her er det vigtigt, at virksomheden sikrer sig det rigtige grundlag til at sammenligne med. Alle omkostningselementer skal tages med, mange virksomheder har rent faktisk meget svært ved selv at lave deres egne interne kalkulationer, se figur 1 på næste side.

Store problemer med dokumentationen

En kvalitativ undersøgelse gennemført af Valcon Sourcing i tredje kvartal 2007 viser, at dårlig dokumentation er en af de tungeste barrierer for sourcing og outsourcing i billiglunde. Mangelfuld dokumentation betyder, at danske virksomheder tøver med at kaste sig ud i en sourcingproces, eller at det viser sig, at leverandører ikke kan producere varen eller mere typisk producerer varen i for dårlig eller for ujævn kvalitet.

Mange danske virksomheder vil have svært ved at svare bekræftende på følgende testspørgsmål: Er dokumentationsgrundlaget i en sådan stand og kvalitet, at en 3. part umiddelbart kan samle den op og gennemføre en produktion uden problemer? Er tegningsgrundlaget fx på engelsk? Er tolerancerne opda-

terede? Er dokumentationen en A4-side med nogle stregtegninger, eller er det lagt ind i 3D-format i AutoCAD og løbende vedligeholdt? Det er vores erfaring, at dokumentationen halter gevaldigt i langt over 50 % af danske virksomheder, og uden ordentligt dokumentationsmateriale kan man ikke få succes med sourcing eller outsourcing.

Dokumentationsmateriale – det behøver ikke være så svært

Men det behøver ikke være svært at få etableret grundlaget, det behøver ikke tage lang tid eller være dyrt, vi skal blot tænke på en anderledes måde og lære at udnytte globaliseringens fordele også på dette område. Valcon Sourcing (VS) har udviklet en proces, hvor alt dokumentationsmateriale bliver opdateret som en del af enten tilbuds- eller selve ordreprocessen. Kunden starter med at sende sit eksisterende tegningsgrundlag til VS. Det konverteres til et elektronisk format (som aftales med kunden på forhånd). Derefter sendes det til Indien, hvor 100-tusinder af meget veluddannede ingeniører sidder parat til at udføre alle former for ingeniøropgaver. I Indien bliver det tegnet rent, opdateret med tolerancer, oversat til engelsk og bliver udsat for et kvalitetscheck på tegningsgrundlaget. Derefter sendes det til Kina.

Her bliver det endnu engang kvalitetssikret (tolerancer, materiale-specifikationer etc.) samt oversat til kinesisk. Det bliver så sendt ud til den fabrik i Kina, der skal producere varen (komponenter) for, at de kan godkende tegningen. Godkendelsen betyder også, at de har forstået tegningen samt, at de er i stand til at producere varen.

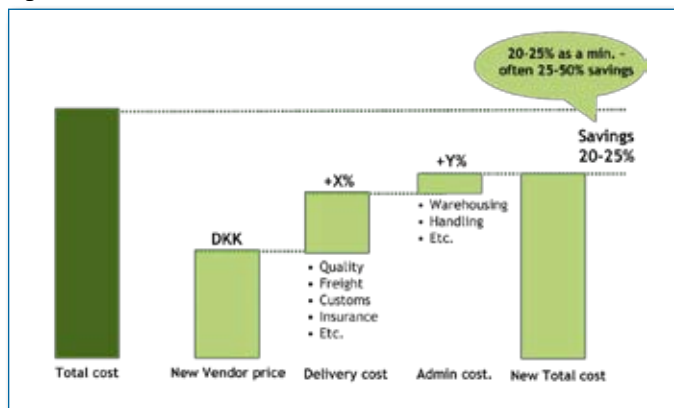
Derefter sendes den til kunden for at få den endelige godkendelse.

Det er vigtigt, da det jo i sidste ende er kunden, der skal kunne godkende dokumentationsmateriale. I hele forløbet er VS inde for at hjælpe processen blandt andet ved at kunne supportere i tvivlsspørgsmål, oversætte mellem de forskellige sprog samt sikre, at de "Q/A" sessions, der altid vil være i forbindelse med opdateringen af dokumentationsmateriale, er strukturerede. Hele denne proces kan gennemføres i løbet af 7 til 14 dage, hvilket alle med kendskab til den tunge proces ved er ekstremt hurtigt. Det ville aldrig kunne lade sig gøre i Danmark; det kan kun lade sig gøre, fordi Indien og Kina har mulighed for at sætte 10, 50 eller 100 veluddannede medarbejdere til at løse opgaven i treholdsskift. Muligheden for at udarbejde dokumentation ekstremt hurtigt. Vi har afprøvet processen på vegne af adskillige danske virksomheder, og vi har oplevet, at der er meget få fejl i dokumentationsmateriale, når det tages i brug i praksis på fabrikken i Kina, se figur 2 nederst.

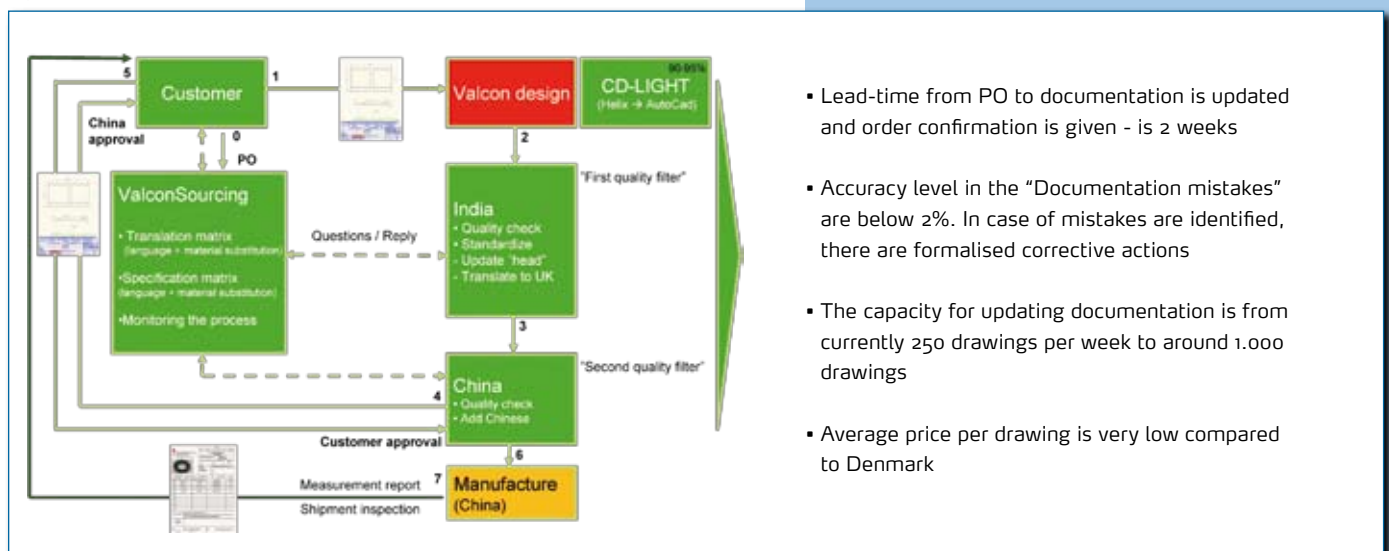
Dokumentationsproblemet får vi løst i Indien...

Lad os se på et eksempel. JF-Fabrikken i Sønderborg, der producerer græsmaskiner og fuldfodervogne, som bliver markedsført under varemærket JF-Stoll, havde brug for at reducere omkostninger i produktionen drastisk ved at købe sig til kapacitet på en kinesisk maskinfabrik. Men virksomheden havde en stor udfordring på dokumentationsfronten. JF-Fabrikken havde behov for at tilvejebringe dokumen-

Figur 1



Figur 2



- Lead-time from PO to documentation is updated and order confirmation is given - is 2 weeks
- Accuracy level in the "Documentation mistakes" are below 2%. In case of mistakes are identified, there are formalised corrective actions
- The capacity for updating documentation is from currently 250 drawings per week to around 1.000 drawings
- Average price per drawing is very low compared to Denmark

Indien er Danmarks nye udviklingskontor

Danmark uddanner 2000 ingeniører om året, de tre skandinaviske lande uddanner tilsammen 6000 ingeniører om året, mens Indien nu uddanner 350.000 om året. Mange forventer, at det tal om få år vil være mere end en million.

Indiske ingeniører er mindst lige så dygtige som danske ingeniører. De er endvidere organiserede i virksomheder og teams, der gerne sætter 25 mand i tre-døgns skift på en opgave, som derved bliver løst på seks uger, hvor det ville tage et dansk team på måske to mand seks måneder. Fordelene er både højere kapacitet, højere hastighed, bedre kvalitet og lavere totalomkostninger.

Antagelsen om at vi i Danmark er de kloge, og de andre er de dumme, der kan få lov at sy vores skjorter, når vi har fundet ud af, hvordan de skal designes, holder ikke. Vi tænker, og de arbejder, lyder den ellers tiltalende arbejdsfordeling. Men de kan godt tænke i Asien, de tænker endda rigtig godt i Indien, Kina, Malaysia, Vietnam o.s.v.



tation for, hvordan komponenterne skal produceres, så de lever op til den ønskede kvalitet. "Dokumentationsproblemet får vi løst i Indien, hvor et joint venture mellem danske Valcon og en indisk ingeniørvirksomhed sørger for, at vi får lavet og godkendt tegninger og oversat dem til engelsk og kinesisk, hvorefter de i et tjekket output i CAD-format sendes videre til den kinesiske maskinfabrik. Det er selvfølgelig dyrere, end hvis vi selv stod for den proces, men det minimerer risici ved at overlade produktion til andre", fortæller adm. direktør Lars Henriksen.

Maling og svejsning af komponenter foregår fortsat på fabrikken i Sønderborg, inden de sendes videre til montage, men alle de nedreste processer i værdikæden står kineserne nu for. JF-Fabrikken er nu i færd med at undersøge, om der er et lokalt kinesisk marked for små landbrugsmaskiner, som der ikke længere er den store efterspørgsel efter i Europa. Forretningsområdet kan gå hen at blive en sidegevinst til det oprindelige mål om at opnå en rentabel produktion.

Den fysiske forsyningskæde – hurtigt men sikkert

Når der endeligt er valgt en leverandør eller partner, så er det vigtigt, at der er ressourcer til at etablere den fysiske forsyningskæde samt sikre kæden, produktkvaliteten, engineering change orders etc. Det er vigtigt her at tænke i at få organiseret sig på en måde, der gør, at man løbende sikrer, at virksomheden med jævne mellemrum kommer og "besøger" partneren eller leverandøren – det kan ske ved enten selv at gøre det (brug af projektledere eller lignende) eller ved at bruge ekstern hjælp til for eksempel kvalitetssikring, optimering af processer etc. JF-Fabrikken har for eksempel løst opgaven ved at nedsætte en lille projektgruppe, der består af eksperter inden for kvalitetssikring, logistik og projektledelse fra fabrikken i Sønderborg og fra Valcon. Projektgruppen styrer slagets gang i Kina, hvor de første containere med komponenter er afskibet og modtaget med begejstring i Sønderborg. "Kvaliteten er i orden, logistikken til UG, og vi betaler kun for den kapacitet, vi bruger", siger Lars Henriksen.

Der er en vej ud af krisen

Hvis virksomhederne ikke gør det, så kommer de endnu mere bagud. Men husk at fokusere på at source eller outsource de rigtige komponenter eller varegrupper - alt kan ikke sources, men det, der kan sources, skal naturligvis sources.

Fakta om JF-Fabrikken

Har etableret et langsigtet og strategisk samarbejde med STOLL i Tyskland. Begge firmaer har stor ekspertise inden for henholdsvis slåmaskiner, snittere, vogne, river og vendere. Det gode samarbejde har gjort det oplagt at markedsføre en hel produktlinie, der følger græssets vej fra mark til mule, under navnet JF-STOLL. JF-STOLL i dag er en af Europas førende specialister i græsmaskiner og fuldfodervogne.