

Husk vækstmulighederne når du transformerer forretningsystemet

Peter Sylvest, Valcon, psy@valcon.dk, effektivitet.dk

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



Business Transformation er blevet et begreb i dag, som globalisering og Lean var det for nogle år siden. Måske er det forkert at betragte begrebet kun som "Business". Måske skal man mere se det, som en transformation af hele forretningsystemer. Transformationen kræver nogle klare valg: Skal man være den tungt kapitaliserede eller den let kapitaliserede virksomhed, og skal man være den "vidensbaserede" eller den "fysiske virksomhed"? Men uanset hvad der vælges, så husk at tænke vækstmulighederne med.

Historien om Worldlift er historien om en virksomhed, som midt i kampen for overlevelse så nye muligheder og valgte at udnytte dem. Et stort underskud og faldende efterspørgsel var ved at tage livet af virksomheden. Worldlift definerede en ny og radikal anderledes strategi og retning for virksomheden kaldet "pole position", som skulle bringe virksomheden tilbage på banen i en position foran konkurrenterne.

De to fabrikker i henholdsvis Odense og Holbæk blev slået sammen i Odense, en hel produktlinie blev afskaffet, komponenter og hele moduler blev outsourcet til Kina og den tilbageværende montage effektiviseret. En transformation som tog under ni måneder. Worldlift adskiller sig fra mange andre virksomheder i de fremadrettede valg, virksomheden har taget. Samtidig med at de har konsolideret, effektiviseret og outsourcet, har Worldlift sat endnu mere fart på udviklingen af nye produkter og er gået ind i et helt nyt marked, nemlig det kinesiske. Overlevelsesstrategien er blevet til en vækststrategi.

Et andet godt eksempel på en virksomhed, som har revurderet og transformeret sin forretningsmodel, er JF-Stoll i Sønderjylland. JF-Stoll er en stolt dansk producent af landbrugsudstyr, som stod over for markante omkostningsmæssige udfordringer, der resulterede i en beslutning om at outsource komponentproduktion til Kina. Som i tilfældet med Worldlift udnyttede JF-Stoll Valcons kompetence inden for outsourcing til at gennemføre transformationen på under et år. De gode erfaringer har efterfølgende betydet, at hele maskiner nu produceres i Kina og nogle modeller endda specifikt til det kinesiske marked.

JF-Stoll har transformeret deres forretningsmodel fra at være en traditionel dansk producent af udstyr til det europæiske nærmarked til at blive en global spiller med en fleksibel og kapitallet forsyningskæde, og det er vel at mærke sket inden for få år.

Hvad er det så, de har gjort, som gør, at de

er værd at fremhæve?

- De har valgt at se vækstmulighederne i krisen.
- De har etableret en kapital-let og omkostningseffektiv forsyningskæde, hvor ejerskab af aktiver er erstattet med effektiv kontrol af forsyningskæden.
- De har fokuseret på deres kernekompetencer uden skelen til følelser og traditioner.

Vækstmuligheder

Den nuværende markedssituation kræver, at virksomheder med kort varsel tilpasser omkostningsniveauet til den faldende efterspørgsel, som recessionen har skabt. Risikoen ved dette er, at andre områder, som vil dominere dagsordenen på længere sigt, ikke vil blive håndteret rettidigt.

Under den industrielle revolution søgte virksomhederne nye markeder, nye kilder til råvarer og nye kilder til arbejdskraft. Revolutionen blev næret af den første bølge af globalisering, og det handlede i høj grad for virksomhederne om at udnytte stordriftsfordele. I dagens verden giver størrelse ikke længere nødvendigvis alle de samme fordele. For eksempel kan små virksomheder hurtigt blive store aktører på et marked og overhale de meget store virksomheder ved at skabe en effektiv værdikæde og udnytte ekspertise og ressourcer fra hele verden. Denne form for global integration er i høj grad gjort mulig takket være internettet og forretningsmæssige standarder, som fører til tættere integration, større fleksibilitet og effektivitet.



De virksomheder, der trives i dag, gør brug af den kapacitet, de har til rådighed, til på unikke og innovative måder at skabe muligheder og værdi. Og de forstår nu, at de ikke bare kan fokusere på forsyningskæden til at skabe effektivitetsgevinster. Udfordringen er at integrere forsyningskædens udførelse med virksomhedens overordnede forretningsstrategi og at anvende forsyningskæden som en katalysator for Business Transformation.

Dette vil gøre forsyningskæden mere omkostningseffektiv på kort sigt, men vil også resultere i en efterspørgselsstyret værdikæde, der giver betydelige konkurrencefordele efter recession.

Kapitallet forsyningskæde

De største gevinster kommer i de situationer, hvor man kan sikre sig, at der vil være en kombination af at reducere omkostninger (IPO bliver mindre) og at selve kostprisen (principielt bliver det jo nu en indkøbspris) også bliver betydeligt lavere – mellem 20-30% (se faktaboks side 17 om Worldlift).

I mange tilfælde vil sådanne Business Transformations kunne gennemføres uden, at gennemløbstiden bliver forringet. I mange tilfælde kan gennemløbstiden endda blive bedre – uden at besparelserne bliver forringet (se igen faktaboks side 17 om Worldlift).

Den type Business Transformations kan bidrage til at øge profitabiliteten, mindske nulpunktsomsætningen samt styrke konkurrenceevnen. Konkurrenceevnen styrkes ved, at man nu har et andet udgangspunkt for priskalkulationen, og at man har fået etableret

en meget mere agil forsyningskæde.

Når outsourcing vælges som et af værktøjerne i forbindelse med Business Transformation, så er det vigtigt at være åben over for de nye muligheder, der opstår.

Når sourcing-partnere traditionelt vælges, så er der altid en række kriterier, som bliver brugt – pris, leveringsevne, kvalitet etc. I forbindelse med selve afsøgningen af sourcing-partnere er det muligt at tilføje kriteriet: "Kan partneren medvirke til at give virksomheden adgang til et nyt marked eller markedsmulighed?" (se faktaboks side 16 om JF-Stoll).

Mulighederne kan være enten at udnytte lavomkostningszoner muligheder for billig og kompetent produktudvikling eller at få adgang til nye markeder (se igen faktaboks side 16 om JF-Stoll).

Kernekompetencer

En af de allervigtigste forudsætninger for at klare sig i dagens skærpede konkurrencemiljø er uden tvivl en skarp og robust definition af kernekompetencer, som bliver fulgt op af fokus på kerneaktiviteter og outsourcing af ikke-kernekompetencer.

Der er mange virksomheder, som ikke har set kritisk på, hvad deres kernekompetencer er, og om de understøtter virksomhedens konkurrenceevne. Alle kan ikke være lige gode til alt, og det gælder særligt i denne tid med nuværende krise og den anden bølge af globalisering.

I takt med at globaliseringen og konkurrencen tager til, stiger behovet for hyppigere strategiske eftersyn af virksomhedens kernekom-

petencer også. Hvis en virksomhed tidligere kunne nøjes med at gennemføre grundige, selvansagende strategiske øvelser en gang hvert femte år, har de fleste virksomheder i dag behov for at foretage denne vurdering hvert år eller hvert andet år.

Supply Chain'ens nye rolle

En undersøgelse fra Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse ved Syddansk Universitet viser at 61,3% af de adspurgte danske virksomheder mener, at SCM er vigtigt for konkurrenceevnen, men at den erkendelse generelt ikke får praktiske konsekvenser, når der skal udarbejdes strategier, tildeles ressourcer eller tildeles pladser i direktionen. Med andre ord så mæcher SCM-praksis ikke med den betydning, virksomhederne tildeler SCM.

Forskerne konkluderer videre: "Resultatet er overraskende set i lyset af, at to tredjedele af respondenterne har svaret, at det er topledelsens opfattelse, at SCM i "høj eller højere grad" bidrager til virksomhedens konkurrencekraft. Dette er også tydeliggjort i virksomhedernes besvarelse af, i hvor høj grad de anvender deres ressourcer på de fem forskellige områder produkter, markeder, systemer, organisation og Supply Chain, hvor Supply Chain placerer sig på fjerdepladsen med 13,3%. Dette kan ses som et problem, såfremt den megen ressourceanvendelse på udvikling af markeder og produkter spildes på grund af ineffektive Supply Chain designs."

JF-Stoll og Worldlift integrerede Supply Chain'en i deres arbejde med at definere en ny forretningsmodel, og ville ikke have

fået samme flotte resultat med et isoleret fokus på markeder og produkter. Det stiller selvfølgelig betydelige krav til de produktions-, logistik- og indkøbsansvarlige for, at de skal blive inviteret med til bords og diskutere nye innovative forretningsmodeller med den øvrige ledelse. De skal kunne flytte blikket fra de daglige problemer med produktionsstop, forsinkede leverancer og kvalitetsproblemer hos underleverandører til at se strategisk og objektiv på virksomhedens performance og udfordringer og bidrage med løsninger. Det er en interessant udvikling, men det kræver, at de Supply Chain ansvarlige selv sætter scenen og beviser i ord og handling, at de kan bidrage også på det strategiske plan.

Sådan udvikler du den nye forretningsmodel

Virksomheder som JF-Stoll og Worldlift har været igennem en proces, som har bragt dem igennem en livstruende situation og ud på den anden side med en ny forretningsmodel og et helt andet forretningsmæssigt potentiale. Fremgangsmåden har i store træk været som beskrevet nedenfor. Den strukturerede tilgang sikrer, at virksomheden kommer hele vejen rundt og optimerer sandsynligheden for, at processen resulterer i optimale og robuste løsninger. Det er ikke nogen let opgave, idet den er både kompleks, politisk følsom, muligvis ubehagelig og ikke uden risici for både ledere, medarbejdere og virksomheden. Men resultatpotentialet kan være meget stort, og ydermere vil alternativet i de fleste tilfælde være en gradvis afvikling af forretningsgrundlaget for virksomheden.

1) Virksomhedens ydre vilkår

Den første opgave er at få fastsat de eksterne og interne krav og betingelser, der bestemmer designet af den fremtidige forretningsmodel og det fremtidige forretningsystem. Dette danner grundlaget for at kunne skabe en ny vision for virksomheden.

Det kræver en grundig undersøgelse og vurdering af en række nøgleområder som f.eks.: Teknologi, leverancesituation, markedsstruktur, økonomiskudvikling, konkurrencesituation, juridiske aspekter, lovgivning, logistiksystemet man indgår i, miljømæssige forhold etc.

Denne proces skal være baseret på objektive data og analyser for at give værdi. Det er ofte nødvendigt at bruge eksterne ressourcer, undersøgelser og analyser for at få et fyldestgørende billede af situationen.

Med denne nye viden kan virksomheden få etableret en ny vision for virksomheden, som åbner op for helt nye perspektiver og kan anviser nye muligheder for vækst, der hidtil har været skjulte for virksomhedens blik på verden.

2) Virksomhedens mål og strategier

Med visionen på plads skal præstationskravene til virksomhedens forskellige operationelle systemer inden for både produkt-, afsætnings- og forsyningsforhold fastlægges. Der skal udarbejdes strategier for produktions- og logistiksystemet, make/buy, salg og markedsføring, produktudvikling, økonomistyring etc. Strategierne skal inkludere målsætninger, handlingsplaner for hvordan de operationelle systemer når målene og et sæt målsystemer, der kan sikre løbende måling og opfølgning.

I dette arbejde er det vitalt, at alle parter er åbne for at afsøge nye vækstmuligheder: Hvor er de oversete potentialer? Hvor er de nye muligheder, som pludselig dukker op, når man ændrer produkt-, indkøbs- eller logistikstrategien?

Aktiviteter i denne fase kan omfatte udviklingen af kritiske mål, udarbejdelse af strategier og handlingsplaner for at nå de kritiske mål og udarbejdelse af målsystemer for at sikre, de kritiske mål bliver nået.

3) Den operationelle opgave

Målet med den operationelle opgave i processen med at transformere forretningsystemet er at fastlægge hvilke opgaver, der skal løses i systemet (lav, høj volumen, kvalitetsniveau etc.) samt fastlægge styringsfilosofien og -systemet, der skal udvikles.

Aktiviteter i denne fase af processen er typisk identifikation af opgaverne, systemet skal løse, virksomhedsstruktur, fastlægge planlagte fremtidige volumener, krav til gennemløbstid, leveringstidspunktsoverholdelse, kvalitet, krav til leverandører etc.

Resultaterne af arbejdet er en fuldstændig beskrivelse af den opgave, systemerne skal løse (dimensionering, frekvens, volumener etc.), løsningsprincipper samt koncept for styrings- og administrationssystemer.

4) Den nye virksomhed

Det overordnede mål med transformationsarbejdet er at dimensionere hele virksomheden og dens operationelle systemer til løsning af opgaver inden for produktion, logistik, salg, økonomistyring, administration etc. Det

JF-Stoll outsourcer og opdager nyt marked

JF-Stoll, som er en del af Freundendahl Invest, havde i flere år haft problemer med indtjeningen. Problemerne kunne ikke henføres til virksomhedens egen montagefabrik, men kunne henføres til fabrikken, der producerede underdelene til de færdige landbrugsmaskiner. JF-Stoll kunne have valgt en gennemgribende modernisering af fabrikken, men det ville have krævet en meget stor investering og masser af likviditet. JF-Stoll besluttede i stedet, at det ikke længere er virksomhedens kernekompetence at producere klassiske maskindele. Det overlader JF-Stoll til andre. Virksomhedens nye kernekompetence er at udvikle, montere, distribuere og sælge landbrugsmaskiner. Konsekvensen var, at JF-Stoll købte sig til produktionskapacitet på en kinesisk maskinfabrik. Det skabte selvfølgelig en række nye udfordringer, men dem har JF-Stoll løst blandt andet ved hjælp af en indisk ingeniørvirksomhed, der har udarbejdet det nødvendige dokumentationsmateriale i høj kvalitet og på meget kort tid. Manøvren åbnede op for, at JF-Stoll fik adgang til et helt nyt marked, nemlig et potentielt meget stort lokalt kinesisk marked for små landbrugsmaskiner, som der ikke længere er den store efterspørgsel efter i Europa.

omfatter både at fastlægge systemets hoved- og delkomponenter, at fastlægge konkrete styringsmodeller og -koncepter samt at fastlægge organisation m.v.

Aktiviteter for at dimensionere og beskrive den nye virksomhed kan spænde fra at fastlægge virksomhedens forskellige faciliteters beliggenhed, produktions- og distributionsstruktur, teknologi, it-systemer og organisationsstruktur til at fastlægge størrelse af organisation, ledelse og administration samt fastlægge produktionsomkostninger f.eks. baseret på activity based costing.

Resultatet af denne fase i processen vil sandsynligvis omfatte alle eller en del af følgende elementer: Design af løsning for hele virksomhedssystemet, nye processer, ny organisation, nyt styringskoncept og nye it-systemer.

Efterfølgende skal der etableres et realistisk og detaljeret beslutningsgrundlag til bestyrelsen. Det medfører, at der skal udarbejdes diverse følsomheds- og risikoanalyser samt detaljerede beregninger for omkostninger og investeringer, ofte med udgangspunkt i forskellige mulige scenarier defineret på baggrund af makroøkonomiske tendenser.

Beslutningsgrundlaget skal indeholde en forudsigtelse af virksomhedens præstationer, overblik over omkostninger og investeringer ved gennemførelse af projektet, oversigt over fordele og ulemper samt en konkret projektplan.

Samlet danner de fire trin en struktureret ramme, som sikrer, at transformationsprocessen resulterer i robuste løsninger baseret på et nøgtern og objektivt grundlag.

Gør overlevelsesstrategien til en vækststrategi

Forandringerne i danske virksomheders omgivelser sætter med fuld styrke pres på ikke bare virksomhedernes forretningsstrategier, men hele virksomhedens forretningsystem, altså hele det apparat der fører strategien ud i livet. Mange virksomheder har imidlertid ikke gjort sig denne udvikling klart, og de har slet ikke besluttet sig for, hvordan deres virksomheds forretningsystem matcher den nye globaliserede virkelighed, samt hvordan deres forretningsystem skal tackle fremtidens udfordringer med at fastholde og vinde markedsandele. Eksemplerne med JF-Støll og Worldlift illustrerer på bedste vis vores budskab om, at den nye "verdensorden" åbner op for helt nye muligheder for at skabe ikke bare overlevelsesstrategier, men deciderede vækststrategier for danske industrivirksomheder. Der er en direkte vej ud af krisen for de fleste. Nøglen er at se ikke bare på forretningsstrategien, men på hele forretningsystemet og på struktureret vis at afsøge udviklings- og vækstmulighederne.



Worldlift vender krise til katapultvækst

Fra at vakle på afgrundens rand er den lille fynske virksomhed Worldlift på ni måneder transformeret til en af de stærkeste og mest konkurrencedygtige virksomheder inden for produktion af lifte. Forklaringen er en helt ny global forretningsmodel, som tidligere kun var forbeholdt de helt store globale selskaber, og som især er kendt fra computerproducenten Dell. Virksomheden har i al enkelthed gjort hovedrent i porteføljen af produkter, så kun de mest efterspurgte er tilbage. Produktionen er dernæst flyttet ud til to underleverandører i Kina, en i Indien og en i Tjekkiet. Produktionen er redesignet, så de kan bygges i moduler, hvoraf nogle er grundelementer, der indgår i flere produkttyper. En fabrik i Danmark er lukket, og den tilbageblevne fabrik er bygget om til en moderne samlefabrik efter principerne i leanproduktion. Virksomheden er en af de første mindre danske virksomheder, der går efter at blive branchens mest omkostningseffektive, mest fleksible, mest innovative og hurtigste i leverancerne ved at gå over til udliciteret ordreproduktion. Modellen betyder en kraftig dekapitalisering af virksomheden, og det frigiver ressourcer til den innovation, som skal sikre virksomheden i fremtiden.