

Offshoring

– en anderledes vej til at høste synergier ved fremstilling i lavtlønsområder

Janet Louise Christoph Ross, Implement, jcr@implement.dk

Off shoring er et alternativ til sourcing og outsourcing, om end ikke særlig udbredt blandt danske virksomheder, når man beslutter sig for at høste de synergier, der er ved fremstilling i lavtlønsområder. Off shoring betyder, at man flytter sin egen produktion til et lavtlønsområde. Mascot International A/S valgte denne løsning for at bevare fuld kontrol over den samlede forsyningskæde, og er i dag utrolig glade for at man var på forkant med dette således, at man står stærk rustet til at manøvrere i den aktuelle markedssituation.

Mascot International A/S er en international, familiedrevet virksomhed, der udvikler, fremstiller og markedsfører arbejdstøj og sikkerhedsfodtøj af høj kvalitet til håndværkere og industri. Mascot råder over næsten 1100 medarbejdere i Europa og Vietnam og beskæftiger yderligere ca. 3000 personer på systuer i Fjernøsten.

Finanskrisen har også ramt leverandører af arbejdstøj og værnemidler

Beklædningsbranchen er hårdt ramt af den hårde opbremsning i forbruget, og flere virksomheder ligger inde med store lagre af nye kollektioner og rester fra det fejlslagne januar udsalg. Adskillige beklædningsvirksomheder har derfor måtte dreje nøglen rundt, som konsekvens af et markant fald i detailsalget. Ifølge Danmarks statistik lå detailsalget i februar i sæsonkorrigerede mængder 0,2 % under januar måned og 10,9 % under samme måned sidste år.

Et er modetøj, noget andet er arbejdstøj. Den finansielle krise spreder sig som ringe i vandet, og en kraftig reduktion i byggeprojekter påvirker i større og mindre omfang alle i branchen.



Finanskrisen er også en realitet for Mascot.

"Vi er selvfølgelig mærket af krisen med nedgang i salgsordrer, men da vi er en familieejet virksomhed med en fundamental sund økonomi og en stærk forretningsmodel, er vi godt rustet til at manøvrere i situationen, og udnytte eventuelle muligheder, som måtte opstå som følge heraf" fortæller Michael Grosbøl, adm. direktør for Mascot International A/S. Højkonjunkturer afløses af lavkonjunkturer, og markedsvilkårene ændrer sig hele tiden. Dette stiller krav til en god ledelsesrapportering med nedbrydning af mål på alle niveauer, hvilket giver ledelsen mulighed for at identificere afvigelser og igangsætte korrigerende handlinger før det er for sent. "Vi har været på forkant med udviklingen, og har for flere måneder siden igangsat nødvendige initiativer for struktureret driftsoptimering og reduktion af varelager".

"Vi styrer virksomheden efter et KPI system (Balanced Scorecard), hvor vi opfanger signaler med klare identifikationer af, hvor der skal sættes ind. Samtidig tænker vi anderledes end mange andre i branchen," fortæller Michael Grosbøl – "og det har vi altid gjort".

Mascot indviede sidste år en ny fabrik i det nordlige Vietnam, ca. 50 km fra Hanoi. I en helt nyopført bygning på ca. 15.000 kvadratmeter beskæftiger Mascot næsten 800 medarbejdere med arbejdsopgaver inden for administration, håndtering af råvarelager, udførelse af syarbejde på systuen og med egen quiltfabrik.

På quiltfabrikken fremstilles alt quilt, refleksbånd og andet tilbehørsmateriale. Med dette setup råder Mascot over eget lager med råvarer og tilbehørsmateriale, der forsyner systuer både i Vietnam og de øvrige lande, hvor Mascot producerer.

"Andre beklædningsvirksomheder har måske en mere rationel logistik, set fra et kapitalbindingssynspunkt, men vi har et langt mere fleksibelt system og samtidig har vi 100 % kontrol over vore processer og vor kvalitet. Det giver penge på bundlinjen,

også i krisetider," siger Michael Grosbøl.

Mascot er kendt som "den med bjørnen". Med en strategi om at levere arbejdstøj af høj kvalitet var det en vigtig milepæl, da virksomheden i 2006 modtog en kvalitetspris for den bedste produktkvalitet på det vesteuropæiske arbejdstøjsmarked blandt 750 producenter. "Kvalitet er vores højeste prioritet, og vi gør meget ud af at bygge den ind i vore systemer. Vi skal selvfølgelig samtidig også tjene penge, og derfor har vi valgt at etablere en ny fabrik i Vietnam, hvor lønningerne er lave," fortæller Michael Grosbøl.

Plan B

"Vores råvarelager i Vietnam forsyner alle vores systuer globalt set. Vi oplever af og til, at leverandørerne lover mere end de kan holde. Med dette setup har vi altid en plan B, hvis vore leverandører svigter, da vi erved selv kan producere det relativt hurtigt" fortæller Michael Grosbøl.

Vietnam blev valgt på baggrund af en analyse af 4 udvalgte asiatiske lande, og med 10 års erfaring fra sourcing i Vietnam var valget klart. Fabrikken er bygget op fra bunden, og det er første gang, Mascot etablerer produktion, hvor alt er samlet under ét tag.

Dette kan synes risikabelt at gennemføre i et udviklingsland, som Vietnam, men ifølge Michael Grosbøl var det et naturligt valg at udvide produktionskapacitet ved etablering af egen fabrik: "Vi kender Vietnam ret godt, og har igennem de sidste 10 år samarbejdet med en lang række underleverandører i Vietnam. Etablering er ikke noget, der kan klares ved et enkelt besøg, det kræver enorm forberedelse og opfølgning og tæt styring. Samtidig har vi haft et tæt samarbejde med den danske ambassade i Hanoi."

Med etableringen af et 7.000 m² råvarelager i Vietnam er Mascot den første virksomhed, der har fået licens til at etablere et toldvarelager i landet. Dette giver en betydelig økonomisk fordel og samtidig reduceres antallet af transaktioner. Mascot har tæt samarbejde med andre systuer i Asien, og

med det nye setup sparer de ikke kun penge, men også tid. Råvarerne kan nu kontrolleres i Vietnam, frem for at sende indkøbte meterware fra Asien til kontrol og lagring i Danmark og retur til systuerne i Asien.

Samtidig er det Michael Grosbøls erfaring, at eksterne systuer ikke altid er til at stole på: "De fleste flytter produktion til Kina, men jeg har erfaret, at det er dyrt på lang sigt. Kineserne tilbyder en billig pris for at få kunden, og når vi så skal have leveret mere, skruer de prisen op. Det har vi set det gang på gang."

Kvalitet er et mål for alle vestlige virksomheder, men arbejdet med kvalitet negligeres ofte og måles som et gennemsnit på slutproduktet. Kunden vil aldrig opleve et gennemsnit, men derimod kvaliteten for det enkelte produkt. "En håndværker, der oplever dårlig kvalitet – er én håndværker for meget". Med eget råvarelager, har vi mulighed for at tjekke kvaliteten så tidligt i processen som muligt. På alle systuer har vi en række kvalitetskontrollører ansat til at sikre kvaliteten af det endelige produkt," siger Michael Grosbøl.

Succes: 773 → 770

Mascots setup er karakteriseret ved en del manuelt arbejde, og der er en klar økonomisk fordel ved at producere i et land som Vietnam, hvor 1 dansk operatørlønning svarer til 50 lokale operatørlønninger. Men lave lønninger er ikke ensbetydende med, at etableringen er en succes på lang sigt. Mascot prioriterer arbejdsmiljø højt samtidig med, at investeringen naturligvis skal give resultat på bundlinjen. I forbindelse med det vietnamesiske nytår Tét, oplever de fleste virksomheder, at 20-30 % ikke møder op på arbejde efter nytåret, da mange bruger fridagene til at finde nyt arbejde. Dette betyder oplæring af nye medarbejdere, og påvirker kapacitet, leveringsperformance, kvalitet og naturligvis også fremstillingsomkostningerne.

"Vi var 773 medarbejdere før Tét 2009, og da vi startede op efter nytårsferien, var vi 770. Det ser vi som en stor succes og er et



gigantisk klap på skulderen. Vi fokuserer på gode arbejdsforhold, fordi det giver gode resultater på sigt,” fortæller Michael Grosbøl. Hos Mascot tilbydes medarbejderne en god løn, 8 timers arbejdsdag, god og gratis mad i kantinen, betalt barselsorlov og egen læge og sygeplejerske, som begge arbejder på fuld tid på fabrikkens lægeklinik. I et forebyggende sundhedsarbejde vejledes de ansatte blandt andet om smitsomme sygdomme, gode kostvaner og personlig hygiejne. ”De nævnte goder, kan lyde som en selvfølge for en dansker, men vi er klar over, at forholdene er anderledes i Vietnam, og tror at de goder vi tilbyder, skaber grobund for at vi kan tiltrække og fastholde dygtige, loyale og motiverede medarbejdere i Vietnam,” siger Michael Grosbøl.

Udfordringerne

Mascot har 3 gode råd til andre virksomheder, der overvejer at etablere eller flytte produktion til Vietnam eller andre udviklingslande: Forberedelse, forberedelse og atter forberedelse.

”Etablering er ikke noget man bare klarer på et par forretningsrejser til landet,” fortæller Michael Grosbøl, der selv har tilbragt en stor del af 2007 og 2008 i Vietnam. Mascot anvendte ambassaden i forbindelse med etableringen, og investeringen er godt givet ud. ”I Vietnam skader det ikke at have en god relation til de lokale myndigheder, og her kan ambassaden være en god rådgiver og samtidig åbne de rigtige døre. Det er heller ikke helt tilfældigt, hvilke personer vi har haft med ved det første spadestik, og indvielsen af fabrikken,” fortæller Michael Grosbøl.

Erfaring og kendskab til landets kultur er et klart must. Billedet af Ho Chi Minh, også kaldet Onkel Ho, hænger på væggen på direktørens kontor. Mascots danske Vietnam-direktør Thomas Bo Pedersen taler sproget og har arbejdet i Vietnam siden 2003. ”Det er vigtigt for os at sende et signal til Vietnameserne, at vi kender og respekterer deres kultur,” siger Michael Grosbøl.

Vietnam rangerer med en CPI score (Corruption Perception Index) på 2,7 på 123 pladsen over korrupte lande ud af i alt 179 lande med Somalia som det mest korrupte land, der ligger nr. 179 med en CPI på 1,0. Sammenlignet med Danmark der fører med 9,3 på 1. pladsen. Korruption er klart den største udfordring for udenlandske virksomheder, der etablerer sig eller handler i Vietnam, og landet er ikke blevet mindre korrupt over de seneste år.

”Vi har en meget klar holdning til korruption, og det ved vores medarbejdere. Vi slår hårdt ned på det, hvis vi får den mindste mistanke om det, forklarer Michael Grosbøl. Korruption er klart en af de største udfordringer ved etablering i Vietnam. Det er et klart plus for Mascot, at vores lokale direktør taler sproget og samtidig har tidligere erfaring fra den danske ambassade i Hanoi.

Trods denne udfordring er Michael Grosbøl ikke i tvivl om etableringen i Vietnam: ”Vi kan være med til at gøre en forskel og præge tingene i den rigtige retning. Det gør vi ved at holde fast i de danske værdier og forretningsetik, og samtidig tilpasse danske medarbejdergoder til Vietnamesiske forhold”, slutter direktøren.

» Etablering er ikke noget man bare klarer på et par forretningsrejser til landet «



Michael Grosbøl, født 1969

Uddannet som Cand. Negot, Tysk korrespondent og MBA

- 1992-1997 » Mascot International, Marketing- og IT-chef
- 1997-2001 » Mascot International, Direktør
- 2001- » Mascot International, Adm. Direktør