

»Det tager tid at få medarbejderne i Slovakiet til at forstå vores arbejdsform og skabe den nødvendige tillid til, at de tager ansvar«

Gennemfør nødvendige restruktureringer i forsyningskæden

Mikkel Fälling, Senior forretningskonsulent, Valcon, mf@valcon.dk

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

I mange virksomheder pågår der en løbende proces med at forbedre virksomhedens forsyningskæde gennem optimering, leanprojekter, S&OP (Sales & Operations Planning) m.m., men der er generelt en større tilbageholdenhed i forbindelse med en decideret restrukturering af forsyningskæden.

Baggrunden for denne tilbageholdenhed er ofte bundet i usikkerhed, da en restrukturering medfører overførelse af kompetencer, kulturelle udfordringer samt, at der skal ageres i et mindre kendt farvand, hvis man f.eks. flytter produktionen til Østeuropa eller Asien.

Mange virksomheder tvinges i disse krisetider til at foretage en forceret og risikofyldt restrukturering, primært grundet et ekstremt pres på omkostningerne.

Men foretages denne restrukturering med rettidig omhu, kan det give store gevinster for virksomheden både i tider med højkonjunktur og lavkonjunktur. En virksomhed, der har høstet gevinst af en restrukturering, er Glunz & Jensen A/S (G&J). Denne artikel er baseret på et interview med den forhenværende administrerende direktør hos G&J, Rene Barington.

Restrukturering af Glunz & Jensens forsyningskæde

Glunz & Jensen A/S er ledende på verdensmarkedet inden for fremstilling og salg af computere til plate-procesmaskiner, der anvendes i den grafiske branche til at fremkalde de trykplader, der har fået overført avis- eller tidsskriftsredaktionens indhold, og som indgår i offset trykprocessen. En proces der kræver høj præcision, høj hastighed og høj driftssikkerhed.

I 2003 leverede G&J et pænt overskud og havde en stærk markedsposition, men direktionen erkendte, at hvis man fortsat skulle fastholde et fornuftigt finansielt resultat og imødekomme den stigende konkurrence, var det vigtigt at gentænke sin forsyningskæde. På det tidspunkt havde G&J produktion i Danmark og i England. Den engelske produktion var et resultat af opkøb, men på forsyningsiden var der kun indhentet begrænsede synergier. Derfor valgte direktionen i sommeren 2003 at samle aktiviteterne i en ny fabrik, der skulle placeres i et land med lavere omkostninger.

Østeuropa eller Asien?

For mange virksomheder, der påtænker at outsource, flytte produktionen eller hele forsyningskæden, er det spørgsmålet om lokation, der ofte forekommer uoverskueligt. I G&J's tilfælde var der forud for beslutningen om anlæggelse af en fabrik i Slovakiet foregået en længere proces, om netop fastlæggelse af den geografiske placering. Kina, Indien, Rumænien og Ungarn var blandt andre potentielle lokationer. Men eftersom det største marked var Europa, og leverancen ofte bestod af kundetilpassede maskinparker med kort leveringstid, var Østeuropa første prioritet. Det blev desuden vurderet, at implementeringshastigheden i Østeuropa ville være højere end i Asien. Inden for Østeuropa faldt valget på Slovakiet, primært på grund af, at arbejdsstyrken var billig og forholdsvis højtuddannet, samt en forventet langsigtet politisk stabilitet i landet som kommende medlem af EU.

Netop uddannelsesniveauer er en relevant parameter i overvejelserne om placering af datterselskaber eller forsyningskæden. Et andet element er selvfølgelig niveauet af de direkte lønarbejdere ved f.eks.



GLUNZ & JENSEN

udflytning af en produktion, men en produktion medfører indirekte produktionsomkostninger, og specielt udflytning af en forsyningskæde kræver højtuddannede og højt kvalificerede medarbejdere. I Østeuropa er der generelt et højt uddannelsesniveau, og mange universiteter deltager i f.eks. internationale matematikkonkurrencer på samme måde, som det ses i USA. Et fænomen der er mindre udbredt i Danmark. Også Indien har en stor portefølje af højtuddannede, specielt inden for ingeniørfag og IT. Samtidig er engelskniveauet relativt højt i Indien.

Så ud over fremtidige vækstmarkeder og time-to-market er uddannelse en vigtig parameter at tage i betragtning. Vægten af de forskellige parametre afhænger af, hvilken industri det drejer sig om samt strategien for den enkelte virksomhed. Endvidere er der, uagtet hvilket land der vælges, et kulturelt element, der også skal tages i betragtning.

Transformationen

I 2004 blev grunden og bygningen erhvervet og efter en større renovering, rullede de første maskiner ud af produktionslinjerne i foråret 2005. For G&J gav udflytningen ud over besparelser i materialer og løn også mulighed for at gentænke deres produktionssetup og styringskoncept. Tidligere var produktionen i Danmark og England nødt til at tilpasse sig de fysiske rammer, som bygningerne stillede, men i det nye setup var der mulighed for at designe produktionen efter flow- og leanprincipperne og herved skabe endnu flere fordele som en konsekvens af at reducere det ikke-værdiskabende arbejde (de 7 spildformer).

Men at flytte produktionen kræver en stor kompetencemæssig transformation. For at sikre at den store oplæringsopgave var på plads, og at

overgangen fra henholdsvis Danmark og England til Slovakiet forløb så smertefrit som muligt, valgte G&J at overføre de mange produktvarianter successivt. Det gav mulighed for at skabe en god produktionsmæssig løsning, og opgaven ville endvidere ikke være uoverskuelig for de ressourcer, der var hovedkræfterne i transformationen. Herved blev hele transaktionsprocessen også mere overskuelig og nemmere at styre. Dog ville selve transaktionsprocessen tage længere tid, end hvis det hele blev overført på en gang. Det efterfølgende opbygningsarbejde ved at overføre det hele på gang, kunne have fået den totale overflytningstid til at overstige den successive overflytningstid.

Kultur og kompetencer

Ledelsesstilen i Skandinavien bygger i højere grad på frihed under ansvar end i f.eks. resten af Europa og specielt i Kina og Japan, hvor ledelsesformen er meget hierarkisk. Denne forskel kan give problemer, hvis der udelukkende anvendes danske forandringsledelsesprincipper. I G&J's tilfælde arbejdede man ud fra tesen om at skabe et samarbejde, der tog højde for de kulturelle forskelle. Dog ønskede man, at slovakkerne i højere grad skulle tage mere ansvar og arbejde mere selvstændigt.

Dette er et resultat, der ikke opnås fra den ene dag til den anden, men nærmere resultatet af en længere proces, der handler om tillid. Det er G&J's erfaring, at det tager ca. 2 år for nye medarbejdere at omstille sig til denne ledelsesmetode. Så snart tilliden og forståelsen er opbygget, udvikler medarbejderne sig markant.

Ud over den ledelsesmæssige forandring ligger der naturligvis en stor faglig opgave med uddannelse og kompetenceopbygning i alle

afdelinger af forsyningskæden. Hos G&J er der gennem årene opbygget en stor erfaring hos operatørerne i England og Danmark med at fremstille de forholdsvis komplicerede maskiner, en erfaring der er svær at overføre. Derfor var oplæring og vidensudveksling et afgørende succeskriterium. G&J mobiliserede medarbejdere fra Slovakiet til Danmark og England på længere ophold, og endvidere blev danskere og englændere sendt til Slovakiet for at fortsætte kompetenceopbygningen.

Inden mobiliseringen påbegyndte, var direktionen i Danmark bekymret for, hvordan medarbejderne i henholdsvis Danmark og England ville agere i forhold til, at deres arbejde ville blive omlagt eller nedlagt, og hvordan man skulle holde sammen på organisationen i overgangsfasen. Dog viste bekymringen sig at være ubegrundet, da medarbejderne modtog de fremtidige ændringer med oprejst pande.

Men selvom der lå en større forandring i at restrukturere forsyningskæden, betød det nye setup også forandringer for resten af organisationen, specielt økonomi og R&D. For R&D's vedkommende var udfordringen, at produkterne ikke længere var placeret et par bygninger væk men derimod over 1.000 km væk. Det betød, at de nye produkter i højere grad skulle være rigtige første gang. Netop det, at organisationen blev fysisk adskilt, bevirkede, at en række problemstillinger blev større og mere transparente. Det, at problemerne kommer op til overfladen, kan virke frustrerende, men det giver jo også en oplagt mulighed for at forbedre forretningsgangene og systematisk løse problemerne og fjerne ikke-værdiskabende processer og opgaver.

Upstream management

At restrukturere en forsyningskæde er en

større opgave med udflytning, kulturelle forskelle, kompetenceopbygning m.m., men for G&J viste det sig, at hele upstream elementet, herunder at få nuværende leverandører til at levere i Slovakiet samt overflytning til nye leverandører, skulle være en væsentlig større opgave end først antaget, erkender Rene Barington. I perioder var G&J nødt til at koordinere hele leverandørforsyningen fra Danmark samt at pakke og samsende varer fra specielt de danske leverandører fra centrallageret i Ringsted til Slovakiet. En operation der havde en signifikant indflydelse på transportomkostningerne, der i en periode oversteg selve lønomkostningerne i produktionen. Ikke alle lokale underleverandører var udpræget begejstrede for at følge med G&J til Slovakiet, og G&J var dermed nødt til at accelerere at finde nye leverandører i Østeuropa. Dog viste denne acceleration sig at være kompliceret, men den havde til gengæld en stor positiv effekt på materialeomkostningerne.

Hvad kan vi lære?

Hvad er læren af G&J's rejse? Rene Barington angiver selv de største læringspunkter som:

- Ledelsesopgave – det tager tid at få medarbejderne i Slovakiet til at forstå vores arbejdsform og skabe den nødvendige tilfældighed til, at de tager ansvar. I G&J's tilfælde ca. 2 år.
- Nye leverandører – det var en større opgave end forventet at tilpasse basen af underleverandører til det nye produktionssted. Det tager tid og ressourcer at flytte mange komponenter til mange nye underleverandører.
- Logistikken i udflytningsfasen - til tider store ompaknings- og ekstra samfors-

endelsesomkostninger fra Danmark og England til Slovakiet. Transportopgaven og leverandørernes transportopgave blev undervurderet i udgangspunktet, og kunne derfor have været bedre håndteret.

- Kompetenceopbygning kan ikke undervurderes og tager lang tid. Fem år efter åbningen er der, trods en ihærdig indsats, stadig langt igen førend alle kompetencer er helt på plads.

Men der er også andre ting, vi kan lære. Det var ikke en akut brændende platform, der tvang bestyrelsen og direktionen til at restrukturere deres forsyningskæde. Processen blev sat i gang med et køligt blik på de fremtidige udfordringer. Således er det lykkedes i god tid, og med den ro og eftertanke, der skal til for at transformere forsyningskæden og dermed fastholde G&J's konkurrencekraft og markedsposition.

G&J lærer os også, at de kulturelle udfordringer ikke kan undervurderes, og at det er nødvendigt med en ydmyg holdning og respekt for den lokale kultur og de lokale samarbejdsformer.

De massive kompetencemæssige udfordringer, der ligger i en flytning af produktion og distribution, er kendte, men de undervurderes desværre ofte. I G&J brugte man både tid, penge og ressourcer på at få dette på plads og med succes.

En sidste læring vi kan drage af G&J er, hvorledes hele vores leverandørnetværk og samarbejde påvirkes af en restrukturering som G&J's. En udflytning påvirker således vores nuværende leverandører på måder, vi ofte ikke tror mulige. Leverandørerne er, og ofte med god ret, bange for, at udflytningen på sigt vil betyde, at deres forretning bliver truet. Det er derfor nødvendigt at opsætte modforanstaltninger som alternative leverandører, højere sikkerhedslag m.m., der kan sikre virksomheden stabile leverancer fra nuværende leverandører – også efter udflytningsperioden.

Forsyningskæden har for mange industrivirksomheder en høj strategisk betydning. Store dele af virksomhedens samlede omkostninger genereres i forsyningskæden, som i sidste ende påvirker virksomhedens resultat. Endvidere har forsyningskæden sammen med salgsafdelingen ansvaret for virksomhedens arbejdskapital, som efter flere års dvale i disse dage tiltrækker sig stor opmærksomhed fra såvel direktionen som bestyrelsen og bankerne. Samtidig kan gennemgribende ændringer i forsyningskæden ikke gennemføres på kort tid. Derfor er det væsentligt, at forsyningskædens struktur og sammenhæng løbende vurderes, således, at ændringer kan gennemføres i tide og uden gener for selskabets kunder.

