



EFTER LOGISTIKPRISEN 2005:



Vejen er vigtigere end målet

Dørfabrikken Vest-Wood vandt Logistikprisen i 2005. I den mellemliggende tid har firmaet gennemgået en udvikling, der – senest under navnet JELD-WEN Door Solutions A/S – har gjort det til Europas største producent af døre og medlem af en amerikansk koncern med over 20.000 ansatte. Nøglepersonerne i Vest-Woods arbejde hen imod Logistikprisen har stadig ledende positioner i firmaet, og det var derfor interessant at tale med dem om "tiden efter prisen"

Man bemærker det straks, når man træder inden for i receptionen i det præsentable fabrikskompleks ved ringvejen i Herning: Diplomet, der beviser, at man i 2005 modtog Logistikprisen, hænger på væggen til almindelig beskuelse for de besøgende

og til påmindelse til ledelse og ansatte om, at denne fabrik mere end noget andet er en global virksomhed med en forretningsmodel, der har logistikken som den allervigtigste konkurrenceparameter. Sådan må det nød-vendigvis være for en virksomhed, der hver uge afskiber 130.000 kolti til destinationer over hele verden. Forsendelser, der hver især er sammensat af delkomponenter fra et tilsvarende stort antal underleverandører.

Modtagerne er byggemarkeder, både gørdet-selv typen som Silvan og Bauhaus og de mere professionelt orienterede, som sælger til både selvbyggere og håndværkere. Endeligt har man opbygget en projektafdeling, der samarbejder med bygherrer og – mestre

med projekteringsopgaver, hvori JELD-WENs produkter indgår.

PRODUKTION A'LA 2008

Indtrykket af logistikens betydning forstærkes, når man går en runde i fabrikken i Herning, der er én af JELD-WENs tre produktionsenheder i Danmark. Oplevelsen af begrebet "produktion" er det samme, som det man kunne få i mange andre danske virksomheder, uanset branche: Produktion i Danmark i 2008 handler om at håndtere leverancer fra hele verden og sørge for, at de ender hos kunderne i den rette konfiguration, til tiden og i rette kvalitet. Fokus er på rationalisering gennem en stram styring af logistikken samt et højt automatiseret arbejdsforløb ved processer som f.eks. ilægning af glasaruder. Og så er hele procesforløbet naturligvis udlagt efter lean modellen. Egentlig produktion i gammeldags betydning finder man ikke mange steder i Herning-afdelingen af Europas største leverandør af døre. Således skal man lede længe for at finde en eneste afretter eller rundsav! Kort sagt: produktion er logistik, og en effektiv styring af forsyningskæden er den vigtigste konkurrenceparameter for en virksomhed af JELD-WENs karakter.

Dette indtryk understøttes i samtalen med to direktører, der beredvilligt har stillet sig til rådighed for **EFFEKTIVITET** på den sidste formiddag før fabriksferien reducerer virksomhedens aktivitetsniveau til et minimum i en periode.

LOGISTIKPRISEN BLEV BEMÆRKET

Jens Bach Mortensen var koncerndirektør, da man fik prisen i 2005 og er i dag administrerende direktør med totalansvar for JELD-WEN Door Solutions aktiviteter. Jens Andersen, direktør med ansvar for indkøb i



JENS ANDERSEN, KONCERN DIREKTØR

Uddannet inden for handel og logistik
1990 – 1995 Kellogg's Manchester, UK, europæisk indkøbschef
1995 – 2000 Tulip International A/S, koncern indkøbsdirektør
2000 – Vest-Wood, Koncern-indkøbsdirektør. Siden 1. juli 2007 koncerndirektør med totalansvar for Supply Chain Management



JENS BACH MORTENSEN, CEO

Uddannet som ingeniør i vejbygning i 1981
1981 – 1983 militærtjeneste
1983 – 1984 Produktionsingeniør, H. S. Hansens Fabrikker A/S
1984 – 1995 HTH Køkkener A/S, med ansvar for teknik og produktion
1994 – Vest-Wood. Fabrikschef, IT- og logistikchef, COO. Fra 1. juli 2007 administrerende direktør (CEO) i JELD-WEN Door Solutions A/S



FRA DANSK MØBELFABRIK TIL GLOBAL VIRKSOMHED

Den danske del af virksomheden JELD-WEN startede i 1981 som Løgstør Møbelfabrik med det formål at fremstille og sælge fyrretræsprodukter, fortrinsvis møbler. Produktionen af indre panel-døre påbegyndtes tre år senere. Den efterfølgende historie er her beskrevet i oversigtsform:

- 1986** – Vest-Wood A/S etableres
- 1990** – Stratego A/S overtages
- 1991** – V.P. Wood Produktion A/S overtages
- 1993** – Vest-Wood A/S registreres på Københavns Fondsbørs
- 1995** – Kilsgaard Døre overtages
- 1997** – Svenske Svedplan-Gruppen AB overtages
- 1998** – Dør-divisionen af finske Wirebo Oy overtages
- 2000** – Vest-Wood køber svenske Swedoor
- 2001** – Aksel Michelsens Eftf. A/S overtages
- 2002** – Et konsortium ledet af Axcel overtager Vest-Wood og afnoterer virksomheden fra Københavns Fondsbørs.

- 2002** – Vest-Wood køber dør-aktiviteterne af schweiziske Pflaiderer AG
- 2005** – Vest-Wood køber Østrigs største dørfabrik Dana Türenindustrie
- 2006** – Vest-Wood overtager schweiziske Kellpax AG og er hermed Europas største dørfabrik
- 2006** – Vest-Wood overtages af den amerikanske producent af døre og vinduer JELD-WEN Inc.
- 2007** – Vest-Wood ændrer navn til JELD-WEN Door Solutions A/S i oktober 2007. Firmaet har hovedkontor i Løgstør og producerer desuden i Herning og Sdr. Felding.

Amerikanske JELD-WEN Inc. etableredes i 1966 i staten Oregon af familien Wendt og ledes i dag af Rod Wendt, der som CEO har det overordnede ansvar for firmaets 150 underafdelinger med i alt 20.000 ansatte, heraf lidt under 1.000 i Danmark. Det ikke særligt mundrette navn JELD-WEN er sammensat af forbogstaverne på stifterens familiemedlemmer (JELD) og de første bogstaver i efternavnet.

2005, er i dag koncerndirektør med ansvar for al Supply Chain Management i JELD-WEN. De to direktører var anerkendte i forbindelse med Logistikprisen og er med deres udvidede ansvarsområder også i dag blandt strategierne bag forretningsudviklingen i JELD-WEN Door Solutions.

Begge direktører fastslår, at modtagelsen af Logistikprisen for tre år siden i høj grad var en begivenhed, der blev bemærket i organisationen. Specielt oplevede de den modtagelse, de fik, da de sammen med en kollega vendte hjem fra prisuddelingen, som lidt af et triumftog. Champagnen flød og berettiget stolthed spredte sig i hele organisationen. Jens Bach Mortensen uddyber forløbet ved at fortælle om forberedelsen af det ansøgningsmateriale, der blev indleveret til priskomiteén.

Det er klart, fortæller Jens Bach Mortensen, at beslutningen om at søge ikke kom ud af den blå luft, fordi vi gerne ville have

et diplom på væggen. Men vi vurderede, at forberedelserne til prisen var en god metode til at få konkretiseret og nedfældet den forretningsstrategi, vi var i færd med at udvikle. Vi var midt i en proces med opstilling af en række KPI'er (Key Performance Indicators) for opfyldelsen af vore visioner om effektiv logistikstyring og havde netop behov for at synliggøre dem for kunder, ejere og medarbejdere. Ansøgningen til priskomiteén passede fint ind i disse planer. Såvel til selve strategiudviklingen som til opstilling af ansøgningen havde vi et tæt og positivt samarbejde med konsulenterne fra 4improve, der er et team af civilingeniører fra Aalborg Universitet, som har specialiseret sig i logistik- og produktionssystemer.

FORTSAT UDVIKLING AF FORRETNINGSKONCEPTET

Om det fortsatte arbejde med at forbedre leveringssikkerheden fortæller Jens Andersen, at man gennemfører månedlige koordineringsmøder i ledelsen af JELD-

WEN Danmark A/S, hvor kapacitetsplaner gennemgås og revurderes. Formålet er at sikre koordineringen af aktiviteterne mellem alle funktioner i forsyningskæden således, at lagre, leveringstider og omkostninger holdes på et minimum. Vi har selv i koncernen 13 fabrikker, fortæller Jens Andersen. De er alle højt specialiserede, og med et produktprogram med mere end 300.000 varenumre, hvoraf vi konstant har 40.000 på lager, er det klart, at vi skal være vågne over for de mindste afvigelser.

Omkring selve leveringssikkerheden har vi ugentlige møder for at følge op. Målet er, at 98 % af alle leverancer er til tiden, hvilket var lige nu er ved at opfylde.

Som dokumentation for denne påstand fremviser Jens Bach Mortensen en graf, der viser den realiserede leveringssikkerhed, målt som procenten af rettidigt afskibede koller uge for uge. Grafen antyder lidt uregelmæssighed i kalenderåret 2007, »

FRA NR. 1 TIL NR. 1

Ledelsen af JELD-WEN Door Solutions A/S er meget bevidst om behovet for at formidle forretningsstrategien til omverdenen – først og fremmest naturligvis til medarbejderne. Selve modellen er vist på denne graf. Målene er ambitiøse, med de vigtigste oplistet på første side af det hefte, der udleveres til interesserede:

FRA NORDISK NR. 1

- Bred betjening af kunderne pr. geografisk marked
- Lokale virksomheder med egne styrker og svagheder
- Kompetencer på lokale enheder og områder
- Produktorienteret, hvor kunden kan købe det, vi kan producere

TIL EUROPÆISK NR. 1

- Fokusering på markederne og kundernes reelle behov
- En stor international organisation med lokalt fokus
- Kompetencer både centralt og lokalt. Vi deles om viden
- Markedsorienteret, hvor i opfylder kundens reelle behov med vore produkter og ydelser



hvor man typisk svinger omkring 96 %, men for det forløbne halvår af 2008 smyger kurven sig tæt omkring 98 % linjen med en tendens til at ligge over.

KUNDER OG LEVERANDØRER SKAL TÆTTERE PÅ

Vi sender vore produktionsplaner til udvalgte underleverandører og holder ofte opfølgingsmøder med dem for at sikre os, at de ved, hvad vi forventer af dem, fortsætter Jens Andersen. Næste skridt i den retning er, at vi med den igangværende omlægning af vort ERP-system vil give de vigtigste leverandører og kunder on-line adgang til vore IT-systemer. Målet er at lade udvalgte kunder selv udføre visse administrative opgaver som tilbudsberegning

og bestilling. For leverandørernes vedkommende drejer det sig om at forstærke den tætte kommunikation, vi har i forvejen.

I det hele taget har vi haft stor fokus på vore IT-systemer, der i 2005 var spredte og ukoordinerede. Efter de seneste organisationsændringer i 2007 har vi samlet ansvaret for SCM under én hat således, at jeg har ansvaret for sammenkøring af systemerne.

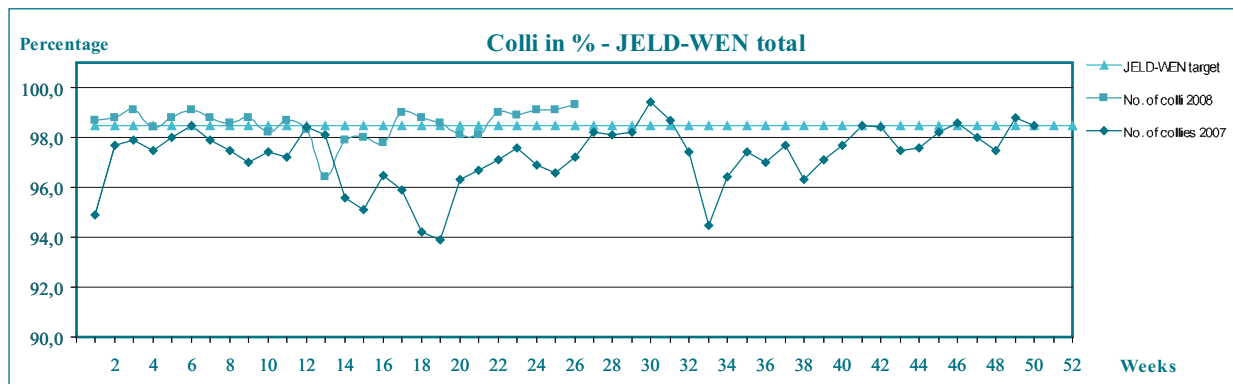
Hvorledes har det påvirket jeres forretningsstrategi, at I har skiftet ejere?

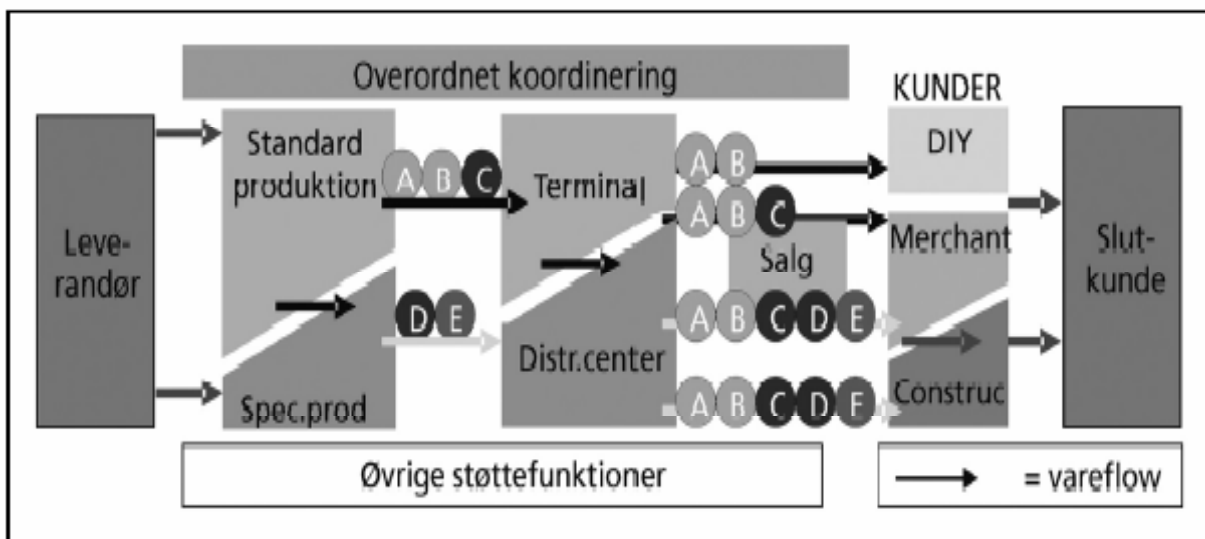
Jens Bach Mortensen: det er helt klart, at vi siden ejerskiftet i 2006 er begyndt at flytte flere af de underleverancer vi fik fra tredjepart til koncernens egne virksomheder. Vi har ikke ændret kriterier for, hvornår

vi køber eller producerer selv, men vi har naturligvis andre muligheder i dag, i forhold til før amerikanerne kom ind i billedet. Vi har f.eks. sourcet vort forbrug af forpresede dørplader fra ekstern leverandør til vor egen interne leverandør i Letland.

Boligmarkedet stagnerer både i USA og i Europa. Er det Jeres vigtigste udfordringer i dag?

Markedsmæssigt forudser vi en tilbagegang på omkring 10 % over den næste tre års periode for vore hovedmarkeder i Europa. Det tabte vil vi forsøge at hente hjem i Østeuropa. Primært i lande som Polen, Rusland, Ungarn og Rumænien ser det lovende ud. En anden ekspansionsmulighed ligger i den kendsgerning, at vi er





Figuren illustrerer JELD-WENS logistikkoncept for 5 forskellige produkttyper. A: standard lagervare, B: standardvare, C: tilpasset standardvare, D: afgrænset specialvare, E: specialvare. Illustrationen indgår i det materiale, Vest-Wood fremstillede for at forklare sin forretningsmodel for kunder, leverandører og medarbejdere.

langt den største spiller i Europa, men vi dækker faktisk kun 10 % af det totale forbrug af døre. Det vil sige, at vi opererer på et marked med et hav af små og mellemstore producenter, hvilket skulle give os gode muligheder for at tage markedsandele.

Med hensyn til nye konkurrenter, så har vi set kinesiske og afrikanske leverandører på markedet, men tendensen er, at de forsvinder igen efter en tid.

OLIEPRISER OG BIOBRÆNDELSE

Ud over de vanskeligheder, boligsektoren er inde i lige nu, har vi flere andre udfordringer, som vi ikke umiddelbart selv kan kontrollere. Ikke mindst de stigende råvarepriser, som gælder for både aluminium, plast, stål og træ. Og råvaremangel helt generelt. Et par gange har vi måttet konstatere, at vi i en periode simpelt hen ikke kunne skaffe HDF-plade, (High Density Fiberboard) som er et af vore vigtigste råmaterialer. Og så skal man bemærke, at de stigende oliepriser og den deraf følgende udvikling omkring biobrændsel og fødevarerpriser langt fra er et fremtidsscenario, udtænkt af journalister og politikere. Vi mærker i dag, at presset på træ bliver stadigt større. Det er tydeligt, at nogle af de firmaer, der tidligere var faste leverandører, i dag sigter mod at levere råvarer til første generations biobrændsel.

KONTROL OVER FORSYNINGSKÆDEN

Har i et modtræk til dette? Materialeskift f.eks.?

Vi forsøger at imødegå nogle af problemerne ved selv at kontrollere mest muligt af forsyningskæden. Således oparbejder vi selv rammetræ og limtræsplader til døre af fyr- eller grantræ dér hvor træerne skoves, hvilket fortrinsvist er i Rusland og Bal-

tikum. Et andet tiltag er, at vi i branchen arbejder med et koncept for udnyttelse af materialet fra møbler, der kasseres. I Danmark afleveres udtjente møbler oftest på genbrugspladsen eller brændes. Her er jo netop et eksempel på et råmateriale, der let kan recycles til anvendelse ved fremstilling af biofuel.

I det hele taget er ressource- og miljøproblematikken meget nærværende for virksomheder af vores karakter. Et produktionskoncept, som måske kunne realiseres med fordel, er at supplere de store fabrikker med mindre produktionsenheder, der placeres centralt i forhold til markederne for at spare på transporten og den dermed følgende udledning af CO₂. Vi er i gennem vort

moderfirma i USA, engageret i sådanne løsninger, der forudsætter en højt udviklet, meget fleksibel automatiseringsform. Vejen er vigtigere end målet

Ved afslutning af dobbeltinterviewet på fabrikken i Herning følges Deres udsendte pænt til dørs af direktør Jens Andersen, der ved passagen af logistik-diplomet fra 2005 får lejlighed til at reflektere endnu engang. Vi går naturligvis ikke og kigger på diplomet hver dag, siger Jens Andersen, men alle er enige om, at processen omkring effektivisering af den forsyningskæde, der er så vigtig for os, har haft en stor og langtrækkende betydning. Diplomet er måske i sig selv uden betydning men vejen dertil har været overordentlig nyttig.

