

## Dansk industri er rentabel!

Af Kurt Hansen, management konsulent, WM-data og Christian Obbekær Hansen, direktør, COH Lindorff A/S

I den seneste tid har der været nærmest panikagtige skrivelser i pressen med påstanden om, at danske industrivirksomheder ikke kan konkurrere med billige udenlandske producenter. I vores daglige arbejde med en række danske virksomheder ser vi dog mange eksempler på konkurrencedygtige virksomheder, som har en effektiv og rentabel produktion i Danmark! Debatten er efter vores mening forfjelt. Vi burde hellere diskutere, hvordan vi med en fokuseret indsats skaber mere konkurrencedygtig og rentabel dansk produktion.

### Der er udfordringer.

Der er ingen tvivl om at danske virksomheder bliver mødt af en stigende global konkurrence. Lave udenlandske lønninger er en reel "trussel" for den rentable produktion og dermed arbejdspladser i Danmark. Derudover er der krav om reducerede leveringstider, flere kundetilpassede produkter og bedre service.

Udfordringerne er mange, men i stedet for at gå i panik kan virksomhederne med en systematisk angrebsvinkel opnå en bedre rentabilitet af deres produktion.



### Outsourcing – husk omkostningerne!

Traditionelt beregnes en vares pris som den direkte kostpris, dvs. udgifter til materialer og løn. Dette regnestykke giver altid billigere resultat i et lavtlønsområde end i Danmark. Her til lægger man så omkostningerne forbundet med hjemtransport og opnår en "masseproduktions-kalkule".

Men her glemmer mange at tage højde for alle omkostningerne ved outsourcing:

- kapitalbindinger og forsikringer under lange transporter
- større påkrævede sikkerhedslagre
- løbende rejseomkostninger
- ekstraordinære transport- og håndteringsomkostninger til hasteordrer
- evt. mistede ordrer pga. reduceret forsyningsikkerhed og kvalitet
- risiko for omkostninger pga. ukurant lager
- evt. midler til "lokal forretningskultur"
- følger af politisk ustabilitet og valutarsici
- "pludselig" konkurrence fra produkter og teknologier, som påfaldende ligner ens egne
- besværlig kommunikation, sprogbarrierer, forskellige tidszoner, ustabile data-linier og flere forskellige transportører kan resultere i fejllieferancer

Naturligvis er der produkter, hvor man med fordel kan overveje hel eller delvis outsourcing; først og fremmest ukomplicerede, standardiserede og løntunge komponenter med stort volumen og lang levetid. Men under alle omstændigheder bør man lave et ordentligt

regnestykke og medtage alle omkostninger, inden outsourcing overvejes!

Inden man outsourcer, skal man også sikre sig, at de vanskelige konkurrencevilkår ikke skyldes egne forhold, så som forkert strategi, forældede produkter, oversete flaskehalser eller dårlig ledelseskvalitet. Hvis det er tilfældet, kan problemerne jo løses "på hjemmebanen".

### Succesfuld dansk produktion

Der er mange fordele ved at bibeholde produktionen i Danmark, hvor vi har gode traditioner for at skabe fleksible, innovative, pålidelige produkter, baseret på vore unikke evner indenfor design, kreativitet, konceptudvikling og teamwork/samarbejde.

Som konsulenter oplever vi dagligt mange eksempler på konkurrencedygtige danske virksomheder, som har en effektiv og rentabel produktion.

"Lean Manufacturing" er et begreb, mange danske industrivirksomheder overvejer for at blive mere konkurrencedygtig. "Lean" handler om at skabe et kontrolleret behovsstyret flow af varer uden spild og lagerbindinger gennem hele forsyningskæden.

Samtidig tilstræber mange virksomheder at blive mere "agile", dvs. fokusere på at kunne levere fleksible produkter med kundetilpassede egenskaber og vilkår.

Umiddelbart kan de to koncepter være i modstrid med hinanden. Kunsten er at holde fokus på begge elementer i sin forsyningskæde, dvs. undgå at blive så "lean", at man mister evnen til fleksibilitet og hurtige omstillinger; men samtidig undgå at blive så "agile", at ens produkter bliver for dyre. En fornuftig og fokuseret anvendelse af "Lean" og "Agile" kan styrke dansk industris konkurrenceevne!

Hovedbudskabet er, at danske industrivirksomheder ikke må give op - der er absolut mange muligheder for at opretholde og endda øge antallet af rentable arbejdspladser i produktionen!

### Vinderstrategien

Baseret på erfaringer med danske industrivirksomheder har vi formuleret en 6-punktsplan for at opnå en "vinderstrategi for sin produktion":

1. Tag altid udgangspunkt i kundernes ønsker. Og hvis man ikke er 100%

sikker på, om kunderne værdsætter fleksibilitet og kvalitet mere end pris, så spørg dem!

2. Foretag en SWOT-analyse for at finde styrker, svagheder, muligheder og trusler for produktionen.
3. Formulér en produktionsstrategi, baseret på muligheder og styrker. Hvis man i den anledning vælger at outsource komponenter, så husk at foretage et korrekt regnestykke!
4. Identificer og gennemfør konkrete forbedringsprojekter for at øge rentabiliteten i forsyningskæden. Inspiration kan f.eks. være Lean eller Agile Manufacturing.
5. Gennemfør administrative forbedringer til organisation, forretningsprocesser og IT-systemer.
6. Hvil ikke på laurbærene! Skab fokus på kontinuerlige forbedringer i hele virksomheden.

Så i stedet for at sige "det kan ikke lade sig gøre fordi ..." skal man sige "det kan godt lade sig gøre, hvis ...".



### Forfatterne

Begge forfattere af dette indlæg har mange års erfaring med managementrådgivning og IT-implementering hos danske industrivirksomheder.

**Kontakt Kurt Hansen:** [kurt@khaconsult.dk](mailto:kurt@khaconsult.dk)