GLOBALE INNOVATIONS ALLIANCER

CASE STUDIER AF SYV DANSKE MMV'ER OG DERES STRATEGISKE UDVIKLINGSARBEJDE MED STORE GLOBALE LEVERANDØRER

AARHUS UNIVERSITY

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

INDUSTRIENS FOND FREMMER DANSK KONKURRENCEEVNE
The Danish Industry Foundation

DE SYV CASEVIRKSOMHEDER:

ASETEK 3

B&O 7

EAST METAL 11

HMK BILCON 15

HYDREMA 19

LIFTRA 22

VAM 25

INTRODUKTION

Disse casestudier er udarbejdet som en del af et forskningsprojekt udført i samarbejde mellem Aalborg Universitet og Aarhus Universitet, finansieret af Industriens Fond. Projektet har kørt fra 2019 til 2022, hvor 7 forskere har undersøgt hvordan 7 små- og mellemstore virksomheder skaber strategiske innovations-samarbejder med udvalgte store globale leverandører.

PROJEKT BAGGRUND

Danske mindre- og mellemstore virksomheder (MMVere) lægger en stor del af deres indkøb hos deres globale leverandører. I mange tilfælde kan virksomhederne have behov for at indgå tættere alliancer med bestemte nøgleleverandører for at innovere, f.eks. hvis leverandørens produkt skal kundetilpasses, hvis tekniske begrænsninger og muligheder skal vendes eller hvis kunden ønsker at udnytte leverandørens viden til at forbedre sit produkt eller proces. Ofte tilbydes mindre kunder ikke disse ydelser som en del af standardpakken. Udfordringen for den mindre kunde er derfor at skabe adgang til disse ”ekstra” ressourcer hos leverandøren.

Projektet undersøger hvordan man som kunde får adgang til f.eks. ingeniører der besidder en bestemt teknisk viden, testfaciliteter til bestemte produktløsninger eller en proces teknologi med et højt værdipotentiale. Disse ressourcer er sværere at skabe adgang til, men de har til gengæld et meget stort strategisk potentiale, fordi det er dem, der kan hjælpe kundevirksomheden med at distancere sig fra konkurrenterne!

Denne ledelsesudfordring kompliceres yderligere af, at disse innovationsleverandører kun i få tilfælde kan findes i samme geografiske område som virksomheden. De bedste og mest innovative leverandører skal oftest findes uden for Danmarks grænser på det globale forsynings-marked. Alene den fysiske afstand gør, at det er udfordrende at opbygge, bevare og videreudvikle en stærk relation samt facilitere den række af fælles aktiviteter som kan kaste innovative løsninger af sig.

MMVer repræsenterer ofte en meget begrænset del af globale leverandørers omsætning, har færre ressourcer til at entrere med leverandører, mangler global repræsentation, samt i nogle tilfælde mangler de nødvendige kompetencer til at alliere sig med globale leverandører. Derfor oplever disse virksomheder ofte, at de har svært ved at tiltrække sig den nødvendige opmærksomhed og skabe stærke relationer til vigtige globale leverandører. MMVere må ofte konkurrere med leverandørens øvrige og ofte større kunder, som umiddelbart virker mere attraktive fra et kortsigtet forretningsmæssigt perspektiv.

Danske mellemstore virksomheder repræsenterer ofte ikke en betydende omsætning for store globale leverandører, men de har muligheden for at udnytte deres veludviklede kompetencer inden for design, kvalitet og teknologi for derved at tiltrække sig opmærksomhed og opbygge strategiske globale innovationsalliancer. Dette kræver dog en velovervejet, aktiv og planlagt proces, hvor de mellemstore virksomheder tager initiativ, gør sig attraktive og engagerer sig kontinuerligt med de udvalgte globale leverandører.

At lykkedes med at udvikle værdiskabende alliancer med leverandører kræver organisatorisk stabilitet og intern ro. Hos mindre virksomheder kan den daglige drift og brandslukning ofte resulterer i manglende ressourcer til at indgå i dybdegående samarbejder med leverandører. Forskellige ledelsesperspektiver, nye potentielle kunder og løbende problemløsning kan resultere i spredt strategisk fokus, hvilket besværliggøre indsatsen for at opbygge tætte alliancer og opnå adgang til leverandørernes innovative ressourcer. Dette projekt har til formål både at skabe indsigt i nogle af disse processer, samt forbedre danske MMV’ers evne til at indgå strategiske innovationssamarbejder med udvalgte leverandører, for derved at forbedre deres position i den globale konkurrence.

Case

Asetek

Virksomhedsprofil

Asetek er en mellemstor dansk virksomhed indenfor IT-industrien, som har specialiseret sig i udvikling og salg af vandkølingssystemer til computere og datacentre. Vandkølingssystemet erstatter den traditionelle luftkøling og er en meget mere effektiv måde at afkøle hardwaredelene. Dette sikrer bedre ydeevne, og derved opnås en mere stabil, effektiv og støjsvag brugeroplevelse.

Den revolutionerende teknologi, anvendt i kølesystemerne, er grundlaget for Aseteks markedsposition som pioner indenfor vandkølingsteknologi. Specielt på markeder hvor CPU-kraft spiller en afgørende rolle har Asetek en global førerposition, hvilket spænder fra både privat og konkurrence gaming, til større servere og datacentre.

Produktudvikling er en af kernekompetencerne hos Asetek, hvor man stræber efter at udvikle banebrydende teknologier i samarbejde med de største globale computerproducenter. Dette arbejde foregår primært hos det danske hovedkvarter i Aalborg, hvor både udvikling af de tekniske løsninger, design og test foregår. Derudover har Asetek sit eget sourcing team i Xiamen, Kina, hvor der udvælges komponenter og koordineres med leverandørerne som står for samling af produkterne.

Asetek har til dato solgt over 6 millioner vandkølingsenheder, og den patenterede teknologi bliver løbende integreret hos og benyttet af store OEM'er og andre partnere. Generelt samarbejder Asetek tæt med kundesiden, såsom de største hardwareproducenter, computer brands samt gaming-entusiaster. Et lignende samarbejde med fokus på optimering og produktudvikling ønsker man at opbygge på leverandørsiden.

> Leverandøren råder over 600 ingeniører, hvor Asetek kun har 30. Disse skal bringes i spil i den fremadrettede produktudvikling

Virksomhedsudvikling

Som studerende i Aalborg startede André Eriksen virksomheden i 1997, hvor hans frustrationer over de larmende PC luftkølere førte til ideen om at udvikle et lydløst vandkølingssystem. Hvis man brænder sig, er det meget bedre at sætte fingeren i et glas vand end at puste på det. Det er denne ide Asetek har videreudviklet til nedkøling af computere.

I de 20 år siden opstarten har Asetek gennemgået en hastig udvikling og i 2018 nåede omsætningen 67,3 mio USD. Virksomheden er i dag noteret på Oslo Stock Exchange.

I 2007 blev Aseteks teknologi udvalgt som afkølingssystem af HP til deres Blackbird 002 Gaming PC. Kort efter fulgte store OEM'er med, hvor Acer, Dell, Intel og AMD nu også er afgørende partnere i udbredelsen af Aseteks kølesystemer.

Det er tydeligt at innovation har været afgørende for Aseteks succes, men i forbindelse med de seneste års rivende udvikling er produktudviklingen og nyskabelse blevet nedprioriteret for at kunne følge efterspørgslen. Tiden er nu kommet til at virksomheden vil have fokus tilbage på kernekompetencen, og siden 2019 har der været satset på at vende tilbage til rødderne og styrke R&D og produktudvikling. Dette arbejde har primært været centreret omkring nye væsker og nye teknologier. Alt sammen med henblik på deres primære markeder, gaming og PC-entusiaster samt datacentre.

Specielt datacentrene udgør et interessant marked, hvor Asetek er meget engageret i at bidrage til klimavenlige løsninger, hvor spildvarme kan genbruges direkte til opvarmning af husstande. Sådan banebrydende udviklingsarbejde er kernen hos Asetek, hvor leverandørerne kommer til at spille en større rolle fremadrettet.

Anvendt med tilladelse fra Asetek A/S

FAKTA

GRUNDLAGT 1997

HOVEDKVARTER AALBORG

FABRIKKER AALBORG

BRANCHE IT HARDWARE

ANSATTE 97

PRODUKTER VANDKØLINGS-SYSTEMER TIL PC ENTUSIASTER OG DATACENTRE

LEVERANDØRER ELEKTRONIK (KINA)

OVERSKUD 30,5 MIO DKK

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

Asetek opererer på et marked med meget korte produktlivscyklusser. Nye computere har oftest en levetid på mellem 12 og 24 måneder, hvor salget peaker i løbet af de første 3 måneder. Dette medfører et stort pres på Aseteks R&D team og interaktionen med leverandørerne er afgørende for at Asetek kan følge denne konstante efterspørgsel efter innovation.

Hvis Asetek ikke formår at udvikle produkter til produktlanceringerne af nye processorer fra de store OEM'er, så kan de lige så godt springe over og vente til næste gang. Selvom tidspresset på udviklingen af datacentre er mindre, spiller en kort udviklingsproces en afgørende rolle for at kunne følge med markedet. Branchen flytter sig lynhurtigt og samspillet med leverandørerne er centralt for at Asetek kan lykkedes med hvad de gør bedst, innovation. Dette illustreres også gennem virksomhedens slogan; "Founded on innovation; driven by excellence. That's Asetek".

Selvom Asetek har deres eget R&D team i Kina, så foregår selve produktionen gennem kontrakt-produktion med en stor kinesisk leverandør. Det er dog Aseteks eget team der står for at finde og forhandle med kinesiske underleverandører, hvor så kontraktproducenten lægger ordrerne efterfølgende. Denne organisering skaber fleksibilitet, lave priser samt højner kvaliteten da Asetek er tæt inde over alle delkomponenter. Det er dog ikke uden udfordringer, da Asetek fungerer som et mellemled, men uden den store indsigt i disse specialiserede kinesiske underleverandørers produkter og kompetencer.

Aseteks produktion har foregået gennem kontraktproducenter i Kina siden 2008, hvor de startede med at benytte en leverandør som også leverede til eksempelvis Sony Playstation. I 2014 blev udvikling og innovation nedprioriteret fra leverandørens side i en grad, så Asetek så sig nødsaget til at lede efter en anden leverandør.

Valget faldt på den nuværende kontrakt-producent og samtidig med skiftet besluttede Asetek også at ansvaret for maskiner og produktionsapparat skulle overdrages til den nye leverandør. Dette havde før været fuldt kontrolleret af Asetek, der udviklede maskiner og værktøj til leverandøren. Med skiftet oplevede Asetek at leverandøren nu var meget mere proaktive i deres søgen efter optimeringer, hvilket førte til et spring i produktiviteten på 25 %.

Samarbejdet med kontraktproducenten bygger på tillid. I begyndelsen var direktionen i Danmark skeptiske i forhold til kopiering og kvalitet. Men fordi leverandøren har en strategi om udelukkende at arbejde med de førende firmaer fra forskellige industrier mindskes den mulige mistanke og risiko for kopiering samt interessekonflikter. De specialiserede produktionslinjer kan nemlig ikke overføres på tværs af industrier.

På trods af det stærke samarbejde, forbliver sparringen mellem Asetek og leverandøren udelukkende på produktionsapparatet. Asetek leverer nye ideer og opfindelser til produkter, uden at leverandøren er involveret med deres kompetencer og erfaringer. For at opnå de bedste produkter, bliver Asetek selv nødt til at designe de bedste produkter. Der ligger derfor et stort potentiale i at få engageret kontraktproducenten i disse aktiviteter.

LEVERANDØRLEDELSE

Størstedelen af Aseteks produkter bliver produceret af den kinesiske kontraktproducent i Xiamen, imens enkeltstående komplicerede ordrer produceres internt på faciliteterne i Aalborg. Kontraktproducenten og Aseteks kinesiske afdeling står i fællesskab for indkøbsdelen, hvor Asetek har 10-15 underleverandører rundt om i Kina.

Hver underleverandør er meget specialiseret og leverer komponenter ind som samles hos kontraktproducenten. Asetek har ansvaret for forhandlinger, kvalitetssikring og fungerer som bindeled mellem kontraktproducenten og underleverandørerne. Dette giver Asetek kontrol med indkøbsprocessen, men det gør også at underleverandørerne ikke er lydhøre overfor kontraktprodu-

centens forespørgsler, da det er Asetek, der er deres kunde. Derudover hæmmer dette treparts-setup underleverandørernes interesse i vidensdeling, da underleverandørerne frygter at kontraktproducenten blot ønsker at overtage produktionen af delkomponenterne.

Asetek har en stærk relation til deres kontraktproducent. Der er 100 % tillid til at man vil Asetek det bedste, og samtidig ligger leverancerne over 97 % leveringssikkerhed og under 0,5 % kvalitetsafvigelser, hvilket er yderst tilfredsstillende.

Den gode relation opretholdes ved Aseteks store fokus på fairness og på at undgå at presse leverandøren for meget. Derudover afholdes der fælles teambuilding ture, hvor der er fokus på velfungerende samarbejde. Tilliden er i høj grad båret af åbenhed mellem nøglepersonerne i begge virksomheder, men den er dog ikke helt overført til hverdagen og den tekniske sparring i forbindelse med produktudviklingen.

Processen foregår oftest ved at Aseteks ingeniører fastsætter designs, funktioner og specifikke delkomponenter, for derefter at afsøge hvilke underleverandører der kan levere disse. Da Asetek ikke har den nødvendige indsigt i underleverandørernes kompetencer bliver det et langvarigt forløb med mange omløb. Aseteks produktudviklingshorisont er lige nu 10-12 uger, hvilken man arbejder hårdt på at reducerer til 4-6 uger for at kunne følge med branchens produktlivscyklusser.

Den kinesiske kontraktproducent har meget større kendskab til kompetencerne hos under-leverandørerne. Derudover råder leverandøren over 600 ingeniører hvor Asetek kun har 30. Disse ressourcer ønsker Asetek at bringe i spil i den fremadrettede produktudvikling, hvilket både vil kunne effektivisere processen men også ende ud i bedre produkter.

Størrelsesforskellen og en stigende tilgang af nye store kunder hos kontraktproducenten kan dog gøre dette svært, da der er risiko for at Asetek bliver nedprioriteret hvis de stiller for store krav til leverandøren. Derudover vanskeliggør de sproglige og kulturelle barrierer yderligere samarbejdet omkring den tekniske sparring, hvor de kinesiske ingeniører kan have svært ved at udfordre løsningerne fra den danske kunde.

Asetek havde ikke fastlagt særlige indsatsområder inden deltagelse i projektet, men dette udviklingsarbejde foregår mere som en løbende proces. Gennem forskellige tiltag har Asetek oplevet positive resultater og større forbedringer i samarbejdet med kontraktproducenten, som nu spiller en meget mere proaktiv rolle i håndteringen af underleverandører. Foruden det kontinuerlige fokus på samarbejdet med kontraktproducenten, bliver udfordringen for Asetek nu i at overføre disse erfaringer til andre relationer, både i andet og tredje leverandørled.

Asetek er overbeviste om fordelene ved deres leverandør setup, og er nu godt på vej til at opnå de ønskede optimeringer. Intern læring, med henblik på at opnå lignende resultater med andre leverandører, bliver nøgleordene for den resterende del af projektet.

- Øge vidensdeling og samarbejde mellem kontraktproducent og underleverandører

- Overføre de gode erfaringer til andre leverandørrelationer

Case

BANG & OLUFSEN

Virksomhedsprofil

B&O er en børsnoteret, mellemstor dansk virksomhed med snart 100 års historie. Virksomheden er internationalt kendt for at designe, udvikle og markedsføre high-end højtalere, tv og lydsystemer, og har gennem årene været forretningsmæssigt involveret i mange forskellige aspekter af forbrugerelektronik. Et af de væsentligste aktiver for virksomheden er uden tvivl brandet, Bang & Olufsen eller B&O, som associeres med eksklusivitet og et genkendeligt designudtryk. B&O er i dag et eksklusivt brand, der er kendt for deres design, lyd, kvalitets håndværk, teknologi og brugeroplevelse. Et andet væsentligt aktiv er medarbejderne, der sammen med den lidt afsides beliggenhed i Struer, har været med til at skabe en stærk og unik virksomhedskultur med en stærk lokal forankring, som har båret virksomheden igennem både opture og nedture.

B&O's største markeder ligger i Europa og. globaliseringsmulighederne og den internationale anerkendelse af B&O's design (der findes indtil flere af B&O's produkter udstillet på anerkendte designmuseer verden over) har imidlertid betydet, at den kundegruppe som B&O henvender sig til (de rigeste 5% af befolkningen) er over hele verden. En af metoderne til at nå ud til flere potentielle kunder har gennem tiderne været via oprettelsen af dedikerede og "rene" B&O-butikker, også benævnt B1- butikker eller mono brand butikker, som er indrettet til at understøtte indtrykket af det eksklusive design og B&O oplevelsen, samt levere service af højeste kvalitet. Særligt på tv-området har forskellige regionale teknologiske standarder betydet, at B&O må beherske forskellige løsninger til de regionale markeder for at kunne levere en eksklusiv lyd og billedoplevelse.

Alt i alt har det medført, at man har haft behov for (salgs)partnere med viden om de markedsmæssige betingelser i de enkelte lande og regioner samt behov for leverandører med viden om de forskellige teknologiske markeds-standarder.

> B&O's brand skaber adgang til beslutningstagere hos de største leverandører som LG og Google

Virksomhedsudvikling

B&O blev grundlagt i 1925 af Peter Bang og Svend Olufsen, to ingeniører hvis fokus var at skabe synergi mellem design, lyd og teknologi. De grundlagde virksomheden efter endt uddannelse på DTU i København i deres fødeby, Struer. B&O voksede kraftigt i 30´erne da radioen gik sin sejrsgang over hele verden. Siden hen er højtalere og TV-produktion m.m. kommet til og B&O blev i processen kendt for at være et eksklusivt brand, med fokus på design, kvalitetshåndværk og højteknologisk forskning og udvikling.

Deres forretningsområde er i dag primært fokuseret på Business-to-Consumer (B2C) efter de i slutningen af regnskabsåret 2014/15 frasolgte aktiviteterne omkring Automotive og ICEpower. B&O har altså skærpet sit forretningsmæssige fokus og er de seneste år påbegyndt forskellige former for samarbejdsaftaler med en lang række af forskellige virksomheder hvor hovedformålet er at skabe stordriftsfordele og forenkle kompleksiteten i virksomheden. Det har været en nødvendig strategi, da B&O igennem de seneste år har været under et stærkt pres og fremvist vigende finansielle resultater. Konkurrencen er intensiveret og B&O har været nødt til at finde en måde at håndtere deres meget eksklusive TV-produkter, som har været en økonomisk rygrad i deres retail. B&O producerer således ikke længere tv selv, men indgik i 2016 i stedet et tæt strategisk samarbejde med LG som en strategisks partner.

Selv om der er sket store tilpasninger i B&Os aktivmasse i forhold til det ændrede konkurrencebillede, er virksomheden fortsat økonomisk trængt. Som hos så mange andre elektronikproducenter, har coronasituationen midlertidigt lagt en dæmper på efterspørgslen efter virksomhedens produkter. Således måtte man fornylig (2020) bede aktionærerne om, at skubbe 400 mio. kr ind i virksomheden, i hvad der betegnes som ”sidste chance” for Bang & Olufsen. Dette kommer i kølvandet på et ellers positivt første kvartal, hvor der blev leveret en to-cifret vækst.

FAKTA

GRUNDLAGT
1925

HOVEDKVARTER
STRUER

BUTIKKER
70 LOKATIONER

BRANCHE
LYDSYSTEMER

ANSATTE
800

PRODUKTER
HØJTALERE,
LYDSTEMER, TV

LEVERANDØRER
TV PRODUCENT
LOGISTIK
SOFTWARE
SERVICE

OMSÆTNING
2800 MIO DKK

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

Bang & Olufsen befinder sig i et marked, der er i stigende grad er globaliseret og har ændret teknologisk platform. Digitalisering af lyd og billede har skabt nye konkurrencevilkår og ændret produktets betydning og brug blandt forbrugerne.

Virksomheden har over de seneste år været udfordret af et vigende marked, en faldende top- og bundlinje og en generelt faldende aktiekurs. B&O har søgt at adressere dette med forskellige metoder, hvoraf kan nævnes: ændringer i salgskanaler, ændret sortiment, ændret organisation (over flere omgange), frasalg samt partnerskaber med andre virksomheder – både på salgs- og indkøbssiden. Det er særligt det sidste der er interessant for dette projekt, da virksomheden har oplevet en stigende afhængighed af eksterne partnere i kraft af at B&Os andel af produktionsprocessen er blevet mindre.

På salgssiden har B&O også været tvunget til at tilpasse sig de ændrede forretningsvilkår. I dag opererer B&O med en forretningsmodel, hvor produkterne bliver solgt på flere platforme. Man har holdt fast i sine egne hidtidige butikker (monobrand) men salget gennemføres nu også i både livstilsbutikker, specialforretninger men også i butikker med et bredere sortiment som Power og Elgiganten og helt ud i deciderede supermarkeder som Bilka. Derudover sælger B&O også en stor del online.

Det er dog ikke det fulde sortiment, der føres uden for egne butikker. Indenfor den seneste årrække er der blevet ændret markant i deres afsætningskanaler, således er antallet af monobrand butikker (egne butikker) blevet reduceret drastisk og fokus har været på at udvide antallet af forhandlere gennem forskelige partnerskaber. Man vil med rette kunne argumentere for, at B&O i virkeligheden sælger livsstil, appearance og display af økonomisk formåen - at et par B&O hovedtelefoner er et statussymbol på linje med LaLa Berlin-tørklæder eller Mulberry tasker. B&O hævder selv, at de er i Luxury Lifestyle segmentet og har tillagt sig flere former for branding og produktlancerings-praksis fra modeindustrien. For eksempel er den måde de farvesætter produkter og lancerer deres "kollektioner" afstemt med modebranchens sæson.

Tilgangen til afsætningskanalerne ses tilsvarende i produkterne, hvor meget af indmaden i B&Os produkter leveres af konkurrenter og andre underleverandører. B&O producerede eller samlede tidligere de fleste produkter selv. B&O er vel en af de danske større virksomheder, der har gennemgået flest radikale organisatoriske forandringer. I det allernyeste fjernsyn har man taget skridtet fuldt ud, da B&O ikke selv har noget med fjernsynsdelen at gøre. B&O har tilsvarende ændret deres rolle i forhold til at levere ydelsen. Virksomheden siger selv, at de ikke leverer er et B&O TV, men en B&O tv-oplevelse. B&O forsøger heller ikke at indikere at produktet er noget andet end det er, ved at pakke det ind i egne kabinetter. Dette indikerer en ny tilgang til markedet, hvor man forsøger at afsætte sine produkter efter en partnerstrategi med strategiske leverandører, som B&O konfigurerer og orkestrerer. Forhandleren bestiller selv fjernsynsdelen ved LG og kobler det sammen med delen fra B&O. Samme partner tilgang ser man i lanceringen af produkter med Google assistent og AirPlay-produkter m.v. Partnering er blevet topprioritet – både på salgs- og indkøbssiden.

LEVERANDØRLEDELSE

B&O er i en international målestok, en mindre virksomhed med få ressourcer og et beskedent cash flow. Bang & Olufsen er udfordret, forstået på den måde, at virksomheden er lille samtidig med at de har spredt ressourcerne ud på et bredt produktprogram (audio, video & højtalere). Derved bliver det svært at skabe den økonomiske gennemslagskraft overfor eksempelvis store OEM-producenter. Dette har medvirket til op- og nedturene de seneste 10-20 år. I takt med at virksomheden har været tvunget til at fokusere, outsource og slå ind på en partneringsstrategi er det altafgørende spørgsmål for virksomheden; **Hvor lille kan man være og samtidig være en attraktiv samarbejdspartner for kritiske leverandører?**

Selvom B&O er en lille virksomhed, er det en meget kendt virksomhed i sammenhæng med eksklusivitet, lyd og billede. B&O-mærket er en eksklusiv

ressource, fordi mærket i sig selv er eftertragtet og kan have en afsmittende effekt. Det repræsenterer en kompromisløs design-praksis, der konsekvent har udfordret status quo og er lykkedes med det gang på gang. På denne måde repræsenterer brandet ikke bare en række specifikke produkter, men også en speciel tilgang til verden, som mange forbrugere og andre interessenter identificerer sig med. Dette brand har muliggjort at humlebien har kunnet teame op og kunnet få adgang til beslutningstagerne i store internationale virksomheder som LG, Google m.fl.

Udfordringerne viser sig snarere i selve samarbejdet, når man skal til at lære hinanden at kende og ens specifikke DNA og egenskaber kommer frem i lyset. Her er B&Os eksklusive særkende en udfordring, da selvbilledet og filosofien ikke står mål med virksomhedens størrelse.

B&O får oftest adgang langt oppe i organisationshierarkiet, men kan ikke oversætte denne adgang til indflydelse i leverandørernes produktions-system. Ofte er divisionerne og fabrikkerne i de store leverandørvirksomheder i høj grad selvstændige profitcentre. De er bygget til at kunne levere en ensartet kvalitet til lave omkostninger. B&Os samlede årsomsætning af fladskærme fylder ikke meget hos disse leverandøres forretning og kan forstyrre deres oftest strømlinet setup. Derved bliver indflydelsen og ønsket om særbehandling af hensyn til de høje krav til design og finish også sværere at levere på, selv om ambitionerne er at levere den designmæssige perfekte fjernsyns-oplevelse, hvor det fysiske indtryk er et centralt touchpoint for kundens købsoplevelse. Dette mismatch mellem B&O's selvforståelse og leverandørernes vurdering af attraktiviteten, er en af de største udfordringer i at få samarbejdet med de store internationale leverandører til at fungere i praksis.

Derudover er indkøbsafdelingen blevet stedse vigtigere for B&O´s succes, fordi mere og mere både udviklings- og distributionsarbejde foretages af partnere og underleverandører. Teknologiske platforme og leverandørers økosystemer griber stadig længere ind i B&O, og udfordrer derved muligheden for at skabe differentierede og unikke oplevelser. Relationen med disse er ofte afgørende for omkostnings- og serviceniveau, forsyningssikkerhed og produktkvalitet.

Historisk har udviklingsafdelingen i B&O drevet denne kvalitetsforståelse og den strategiske udvikling. B&O er gennem årene gået fra at have over 400 til omkring 100 ingeniører ansat. Udfordringen bliver derfor, hvordan man får adgang til og mobiliserer omkring 40.000 udviklingsingeniører i B&O´s leverandørnetværk? I relation til størrelsesforskellen, ligger der en udfordring i at orkestrere egne synspunkter overfor leverandørbasen og tale med én stemme. Her er det afgørende at skabe buy-in på B&Os mission og ide. Tidligere lå dialogen og diskussionen om retning og design internt, men med stigende leverandørinvolvering mobiliseres eksterne parter for at overbevise andre interne aktører om bestemte synspunkter. En væsentlig udviklingsopgave for B&O er derfor at få struktureret og professionaliseret tilgangen til partnerne og underleverandørerne. Dette kræver interne reorganiseringer og en klar definition af ansvar i forhold til leverandørerne som har flyttet sig fra at være vigtige til at være afgørende for virksomhedens overlevelse og fremtid.

- Mismatch mellem B&O's selvforståelse og leverandørenes opfattelse af kundeattraktivitet

- Skabe buy-in på B&O's mission og ide, gennem struktureret leverandør involvering

EAST METAL

Virksomhedsprofil

East Metal varetager produktionen af store og komplekse stålkomponenter til den tungere industri, eksempelvis vindmølle- og offshore-sektoren, fremstillingsindustrien med andre. Disse kunder har tidligere selv stået for produktionen af stål-komponenter, men har nu valgt at outsource denne del. Foruden de stærke kompetencer inden for stål- og metalkonstruktion, præcis maskinbearbejdning og solid overfladebehandling, er en af nøglerne til virksomhedens succes, effektiv projektledelse.

Dette gør East Metal til en stærk underleverandør og outsourcing partner for store kunder. Virksomheden varetager alle produktionsprocesser, helt til montage og ikke mindst test, hvor der rådes over et kæmpe testcenter på den danske fabrik i Nakskov.

Kunderne efterspørger i højere grad integreret løsninger, hvor East Metals opgave er at mobilisere kompetente underleverandører hvilket kræver en høj grad af koordinering. Kombineret med 40.000 m2 produktionskapacitet muliggør dette at East Metal kan fungere som total-leverandør selv for de største produktionsvirksomheder, hvor de kan producere stål-komponenter på op til 600 tons.

Outsourcing er en stor del af East Metals forretningsmodel, hvortil store OEM'er trygt kan overlade dele af deres produktion. Dette gør kundernes egenproduktion mere fleksibel og giver store effektivitetsbesparelser. Her arbejder East Metal ud fra mottoet "outsourcing uden kompromisser".

> Den overordnet udfordring er at få leverandørerne til at understøtte de nye processer, hvilket kræver at gevinster synliggøres og deles

Virksomhedsudvikling

Virksomheden blev grundlagt i 1997 som en produktionsvirksomhed i Letland, Sia East Metal. Det hele startede med 5 mand i en garage i Letland, med målet op at levere outsourcing løsninger til konkurrencedygtige priser. Koncernen East Metal opstod i 1999, da ejerkredsen startede East Metal Trade. Siden er der blev bygget ud med faciliteterne i Nakskov i 2013. East Metal har hovedkvarter i Esbjerg og er primært ejet af Ib Andresen Industri.

Virksomheden har gennem årene investeret massivt i produktionsapparatet. Store CNC-anlæg og enorme træktest centre, samt et utal af kvalitets-, sikkerheds- og miljøcertificeringer, er med til at gøre East Metal til en attraktiv partner for store kunder rundt i verden.

East Metal har et konstant fokus på stabilitet og leveringssikkerhed, hvilket understøttes af virksomhedens egen svejseskole. Her modtager medarbejderne løbende kurser, for at sikre at kompetencerne matcher kundernes efterspørgsel. Derudover bevæger virksomheden sig i disse år væk fra ordrebaseret projektproduktion, imod at fokusere på systemleverancer og serieproduktion. Dette er i dag en strategisk ambition, som kræver større procesoptimeringer og detaljeret koordinering med de internationale leverandører. East Metal ser især et stort optimeringspotentiale omkring logistik og indkøb hvilket, kombineret med stordriftsfordelene ved insourcing af flere produktionsprocesser, skal sikre virksomhedens konkurrencemæssige fordel fremadrettet.

FAKTA

GRUNDLAGT
1997

HOVEDKVARTER
ESBJERG

LOKATIONER
NAKSKOV, LETLAND
(DOBELE OG DAUGAVPILS)

BRANCHE
STÅL OG SMEDIE

ANSATTE
694

PRODUKTER
KOMPLEKSE
KONSTRUKTIONER
I STÅL

LEVERANDØRER
RÅVARER OG
KOMPONENTER I
STÅL (SVERIGE
OG RUSLAND

OVERSKUD
39 MIO DKK

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

Siden midten af 90'erne har East Metal bevæget sig fra at levere mindre delkomponenter, til at være totalleverandør af komplette løsninger. Virksomheden arbejder fortsat på at udvikle og insource flere produktionsprocesser, lige fra bearbejdningen af det rå stål til færdig montage for kunderne. Denne strategi har stor betydning for udviklingsarbejdet med leverandørerne, da behovene ændres i takt med udviklingen af de nye arbejdsgange.

Med fire fabrikker og en produktionskapacitet på 40.000 m2, har virksomheden mulighed for at tage store ordrer ind, hvor man gennem mange år har fokuseret på vindmølleindustrien. East Metal søger dog henimod en mere diversificeret kundeportefølje, ved at øge andelen af andre kundetyper.

Indkøb spiller en afgørende rolle i den daglige drift, hvor East Metal kontinuerligt jonglerer med balancen mellem projektsalg og serieproduktion. Målet er at serieproduktion skal fylde en større del af produktionen, hvorved at man opnår en meget mere forenklet indkøbsproces.

Projektsalg kræver nemlig konstant benchmarking, markedsundersøgelser, tilbuds- indhentning og forhandlinger. Derudover skaber det store udsving i East Metals behov for stål og komponenter, hvilket gør det svært at opbygge den nødvendige stabilitet for at kunne indgå længerevarende aftaler med leverandørerne.

Derfor er serieproduktion, automatisering og insourcing nogle af de strategiske nøgleord for det fremadrettet udviklingsarbejde hos East Metal. Virksomheden har en målsætning om at 70 % af omsætningen skal bestå af serieproduktion og de resterende 30 % til projektordrer.

For at kunne høste udbyttet af stordriftsfordelene ved serieproduktion, kræver det en utrolig høj forsyningssikkerhed. Det er afgørende at East Metal sikrer at produktionen holdes kørende og at der aldrig mangler dele og råvarer. Stoppes produktionsflowet resulterer det i store omkostninger i form af store kapitalbindinger i produktionslagre og maskiner.

East Metal stræber efter at forlænge deres egen værdikæde, både for at øge dækningsbidraget, men også for at få en bredere produktportefølje. Dette kræver dog at der er kunder som efterspørger produkterne og ydelserne, og før at East Metal har ordrer i hus til disse nye produktionsgange, så er det svært at opsøge udviklingssamarbejder med leverandører hertil. Udviklingen fremadrettet og bagudrettet i forsyningskæden skal ske simultant, hvilket kræver strategisk fokus i hverdagen.

Af og til kommer der nemlig enorme projekter ind, som varer flere måneder og kræver hundredvis af stålleverancer. Trods East Metals fokus på serieproduktion er virksomheden nødt til at prioritere sådanne projekter. "*Alt hvad der kommer forbi skal der en krog i*", som det udtrykkes. Disse projekter kan ofte belægge op imod 25 % af produktionskapaciteten, men efter færdiggørelse stoppes aktiviteten brat. For at opfylde den strategiske ambition om mere serieproduktion, bliver det afgørende at East Metal kan balancere deres fokus på det kontinuerlige udviklingsarbejde med leverandørerne, samtidig med at opsøge nye kunder og markedsmuligheder.

LEVERANDØRLEDELSE

Indkøb foregår primært lokalt på fabrikkerne i Letland, hvilket kører gnidningsfrit. Derimod er East Metal mere udfordret på at udvikle tætte alliancer og større procesoptimeringer med de internationale leverandører. East Metal har tidligere søsat projekter, hvor man med gode resultater optimerede logistik processer med nøgleleverandører, endda i samarbejder som også inkluderede vigtige kunder. Her assisterede kundevirksomheder med deres knowhow og hjalp med logistik- og produktionsoptimeringer. Dette gav stor værdi i form af mindre lagre, simplere processer og færre fejl.

Trods resultaterne, har de centrale strategiske ændringer over imod serieproduktion, automatisering og insourcing gjort det svært at skabe den nødvendige stabilitet i aftag og samarbejde, som er nødvendig for at opnå bredere optimeringer

med leverandørerne. East Metal har nu etablereret det strategiske fokus og intensiveret arbejdet med leverandørudvikling.

Produkternes størrelse, i form af store stålkonstruktioner og løsninger, har medført et intenst fokus på logistikforbedringer. Leveringstid, lagerstørrelser og placering samt råvarepriser og betalingsbetingelser har været afgørende parametre for leverandørbeslutningerne.

Virksomhedens store produktionskapacitet kombineret med den billige arbejdskraft i Letland har gjort insourcing af løntunge arbejdsprocesser til en strategisk ambition. East Metal har derudover investeret massivt i nyt højteknologisk produktionsudstyr, hvilket har været resultatet af en strategisk satsning. Pladelaserskæring, rørforarbejdning og montagearbejde er blot nogle af de seneste skud på nye produktionsprocesser hos East Metal.

Dette medfører at East Metal nu skal arbejde med leverandører længere oppe i forsyningskæden, såsom råvareleverandører og internationale grossister som kan sikre en høj leveringsservice og automatiseret indkøbsproces. Herved forsøger East Metal at skærer ned på den administrative del af indkøb samt lagerbindinger, hvilket gør indkøbsrollen mere koordinerende.

Gennem dette arbejde har East Metal formået at få oprettet minimum/maksimum lagre hos store stålleverandører og derved automatiseret store dele af indkøbsfunktionen.

Seneste strategiske satsning er montage og levering af komplette systemer, hvor East Metal søger leverandører som kan servicere 80 % af materialebehovet. Ved disse tiltag insourcer East Metal de primære produktionsaktiviteter, imens man outsourcer de administrative indkøbs-processer til leverandørerne som har den tekniske viden, et utal af underleverandører og et bredt sortiment.

East Metals voksende forretning har medført at leverandørerne er blevet mere villige til at tilgodese East Metals krav til logistikken. Den øget mængde serieproduktion skal sikre at East Metal fortsat har den nødvendige stabilitet i aftag, som gør dem i stand til at stille krav til leverandørerne.

Ledelsen indikerer at de mange forandringer i forsyningsbehovet gør det svært at etablere egentlige udviklingsprojekter med leverandører. Derfor har East Metal med egne ord været meget ad-hoc og reaktive i deres måde at arbejde med leverandørudvikling. Forbedringsprojekter har været styret af nye ordretyper og leverance-problemer der løbende skulle løses.

Den overordnet udfordring med sådanne projekter er at få leverandørerne til at understøtte de nye processer, hvilket kræver at gevinsterne synliggøres og deles. Leverandører kan indimellem endda gøre modstand mod disse forbedringer. Generelt har udvikling af leverandørsamarbejde krævet styring fra DK, hvilket lægger pres på ledelsesressourcerne i virksomheden, og der ligger derfor en udfordring i at få den lokale indkøbs- og produktionsorganisation til at tænke leverandørudvikling, snarere end blot daglig drift.

- Ændre leverandør-setup fra ordrebaserede projekter til systemleverancer og serieproduktion

- Flytte fokus op i forsyningskæden, da insourcing kræver nye typer af leverandører

Case

HMK BILCON

Virksomhedsprofil

HMK Bilcon har specialiseret sig i udvikling og produktion af tankvognsløsninger til transport af brændstoffer, samt korn og foderstoffer. Desuden udvikles og produceres der andre lastbilløsninger både almene lastbiler, men også til specialkunder, f.eks. det Danske forsvar. Derudover har virksomheden et fokusområde omkring mobile trailerløsninger til sundhedssektoren og events. Disse specialkøretøjer sælges primært til det skandinaviske marked, imens leverandørbasen er mere international. Her har HMK Bilcon f.eks. leverandører i flere østeuropæiske lande.

Virksomheden har de senere år udviklet deres produktportefølje, med henblik på at sprede den strategiske risiko. Generelt fylder produktudvikling meget hos HMK Bilcon, hvor der er en konstant søgen efter optimeringer og forbedringer. Dette er specielt gældende i forhold til virksomhedens leverandørbase, som anses for afgørende for virksomhedens produktudvikling og design optimeringer. Nogle lastvognsløsninger produceres på et stål chassis, mens størstedelen bygges op af aluminium. HMK Bilcon foretager primært aluminiumsbearbejdningen internt, mens stålkonstruktioner og komponenter primært udføres ude hos leverandører. Omsætningen er cirka fordelt 80/20, hvor aluminium stadig fylder størstedelen.

Foruden den innovative dagsorden, er miljø og grøn omstilling også væsentlige fokusområder for HMK Bilcon. Der investeres stort i bæredygtige produktionsprocesser og virksomheden arbejder intensivt med FN's verdensmål. Gennem energioptimeringer i hele værdikæden, har HMK Bilcon reduceret energiforbruget med 33 %. Derudover er virksomheden i august 2020 blevet ISO 14001 Miljøcertificeret.

> Den omstændelige tilpasning er årsagen til den fulde ordrebog, men også grunden til at det er vanskeligt at aftage store mængder og sikre stabilt aftræk hos leverandørerne

Virksomhedsudvikling

Med rødder tilbage til 1895, hvor specialet var hestevogne, har HMK Bilcon i dag udviklet sig til en solid tankvognsproducent med 90 medarbejdere.

Virksomheden gik egentlig konkurs i 2017, men efter en målrettet genoprettelsesproces under nye ejere, med fokus på digitalisering og automatisering, forventer HMK Bilcon at kunne præstere et rekordresultat i 2021. Interne produktionsprocesser samt lagerstyringen er i dag assisteret af digitale hjælpemidler, hvilket har reduceret afvigelser og spildtid markant. Derudover er kvalitetssvejsning en af kernekompetencerne hos HMK Bilcon, som pt. forbereder implementering af svejserobotter til at varetage rutinearbejdet. Det frigør medarbejdernes tid, som kan bruges på mere komplekse produktionsopgaver.

I 2017 var der 40 medarbejdere i virksomheden. I dag er dette tal mere end fordoblet takket være massive investeringer i fornyelse. I 2019 arbejdede 10 medarbejdere udelukkende med udviklingen af nye produkter og løsninger. Dette har resulteret i nye markeder, nye kunder og en fuld ordrebog hos HMK Bilcon. Specielt den ekspanderende trailerløsning, hvor restaurantionsbranchen, offentlige institutioner, militæret og lignende kan drage nytte af den øgede mobilitet og størrelse, er en af de nyeste løsninger, som fører til nye kunder og ordrer.

Disse opgraderinger med nye produkter og kunder forventes at øge bundlinjen markant i løbet af de kommende år, hvor HMK Bilcon forventer at kunne opnå en årlig vækst på 20 %. Leverandørinddragelse og optimeringer i forsyningskæden kommer til at spille en afgørende rolle for at realisere denne målsætning.

FAKTA

GRUNDLAGT
1895

HOVEDKVARTER
GISTRUP

FABRIKKER
GISTRUP

BRANCHE
FREMSTILLING AF
KAROSSERIER

ANSATTE
90

PRODUKTER
TANKVOGNS- OG
LASTBILLØSNINGER

LEVERANDØRER
KOMPONENTER,
STÅLCHASSISER
(POLEN, BOSNIEN M.FL.)

OVERSKUD
IKKE OPLYST

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

HMK Bilcon har en strategisk ambition om at optimere produktionen gennem standardisering, samt at forbedre produktporteføljen, gældende for både nuværende designs og nye lanceringer. Derfor investerer virksomheden store summer i produktudvikling, hvilket spreder ordrerne ud på flere produkter og skabe en øget stabilitet i forretningen.

Foruden virksomhedens interne ressourcer spiller leverandørbasen en afgørende rolle for realiseringen af denne ambition. HMK Bilcon har påbegyndt arbejdet med at udvikle samarbejdet med leverandører, og har erfaret at det kræver klare interne processer, opdaterede produkttegninger og specifikationer samt forbedret kommunikation og koordinering. Man har derfor udviklet virksomhedens interne kompetencer og er nu i færd med at spille leverandørerne bedre, hvilket betyder at leverandørerne nemmere kan komme med deres inputs og know-how indenfor klarlagte og stabile rammer. HMK Bilcon forventer således at leverandørerne vil være en stor ressource for virksomhedens fremtidige produkt- og procesudvikling.

Leveringssikkerhed er essentielt for HMK Bilcon. Deres forretning er ordrebaseret, f.eks. gennem udbud til offentlige institutioner og forsvaret. Dette skaber udsving i kapacitetsbehovet, og oftest skal komponenter fra leverandører bruges indenfor 14 dage for at HMK Bilcon kan overholde leveringstiderne.

HMK Bilcons komplekse og tilpassede produkter betyder at der ofte skal udarbejdes 10-25 forskellige tegninger pr. ordre. Denne omstændelige tilpasning er både årsagen til virksomhedens fulde ordrebog, men også årsagen til at det kan være vanskeligt at aftage store mængder fra leverandørerne og sikre dem et stabilt aftræk. HMK Bilcon forsøger at have en bred leverandørbase som kan øge kapaciteten i peak-perioder.

HMK Bilcon har også haft fokus på at minimere risikoen for at leverandører kan kopiere deres designs. Derfor har man mange inden- og udenlandske leverandører i spil, som står for del komponenter eller systemer. Virksomheden søger desuden kontinuerligt efter kvalitetsorienterede leverandører med de rette kompetencer og maskinel. Virksomhedens markedsfokus er bestemmende for indkøb og produktudvikling, og med relativ stor variation i kravsspecifikationerne på ordrer fra de forskellige kunder i porteføljen, kan der være behov for udskiftninger og tilpasninger i leverandørbasen.

HMK Bilcon har opnået ISO 14001 miljøcertificering. Internt har virksomheden indført et utal af forbedringer, både i forhold til klima og miljø, men også for medarbejderne i form af investeringer i arbejdsmiljøtiltag (GRØN SMILEY fra Arbejdstilsynet). Denne 2020 målsætning er også noget der tænkes ind i det daglige arbejde med leverandørerne.

Trods det høje ambitionsniveau råder HMK Bilcon over begrænsede indkøbsressourcer som oftest må prioritere den daglige drift. Derfor udvælges de strategiske udviklingsprojekter med leverandører nøje, hvilket har resulteret i forbedringer, men med et stort fremtidigt potentiale.

LEVERANDØRLEDELSE

HMK Bilcon har et ønske om at internationalisere, og udvide leverandørbasen på flere områder, med henblik på at forbedre konkurrenceevnen. Her anser man volumen som afgørende for at blive en prioriteret kunde for deres udenlandske leverandører. Dette ønske kan kun realiseres gennem standardiseringer, hvilket vil bevirke at HMK Bilcon kan bestille større mængder på tværs af de enkeltstående kundeordrer. Standardiseringen af delkomponenterne vil også reducere transportomkostningerne, hvilket vil gøre brugen af internationale leverandører endnu mere interessant.

I denne standardiseringsproces bliver leverandørernes viden og feedback afgørende for at HMK Bilcon kan tilpasse deres kravspecifikationer til leverandørens kompetencer. Dette samspil spiller en nøglerolle i virksomhedens udviklingsarbejde, men det forudsætter at leverandørerne priorite-

rer HMK Bilcon, f.eks. i deres allokering af kapacitet og ressourcer, for at den nødvendige leveringsikkerhed og kvalitet kan opretholdes.

Inddragelse af leverandører har blandt andet været brugt i projekter med at redesigne specifikke komponenter, som har ledt til bedre kvalitet, færre fejl, og større mulighed for standardisering. Her kommer HMK Bilcon ikke med færdige tegninger, men opstiller kun funktions-specifikationer og så er det op til leverandørerne at udfylde disse rammer i et tæt samarbejde med virksomheden. Slangeholder til tankbiler, chassis til udstillingsvogne og beslag til tankbeholder er blot nogle af de seneste projekter, hvor HMK Bilcon har formået at drage nytte af den viden, som ligger hos leverandørerne.

På sigt ønsker HMK Bilcon at udbrede disse erfaringer til andre og større delkomponenter. Der bliver også tænkt i hvordan designhuse og teknologispecialister kan bidrage til designet af lastvognene. Dette kræver dog en intern stabilitet, hvilket kan være udfordrende i et marked præget af større udsving i antal og typer af ordrer.

Ledelsen har kontinuerlige overvejelser om hvilke processer der skal insources og hvilke der skal varetages af leverandører. Dette er en balance som bliver vurderet løbende, hvor omkostninger, kapacitet og ikke mindst logistik vejes op imod hinanden.

De ordrebaserede kundemarkeder skaber en række forbundne udfordringer i forhold til HMK Bilcons attraktivitet overfor leverandørerne.

Det kræver stabilitet at udvikle leverandørbasen, men for at kunne vinde store kontrakter skal virksomheden være agil og kunne tilpasse deres produkter til kundernes behov. Ligeledes for at kunne standardisere delkomponenter, med henblik på at øge volumen, forudsætter det at leverandørerne finder det attraktivt at investere ressourcer i udviklingsarbejdet. Dette skaber en opgave som kan synes svær, men med løbende optimeringer bevæger HMK Bilcon sig den rigtige vej.

Leveringssikkerhed og kvalitet er to parametre, HMK Bilcon er meget opmærksomme på når de benytter og udvikler udenlandske leverandører. Kulturforskelle og kommunikation kan have indflydelse på koordinering af tegninger og dokumentation, som er kritisk for at sikre den rette kvalitet. De mindste fejl vil kunne medføre store tab på selv små projekter, både i opretning af fejl, men også i logistikomkostninger.

Med hensyn til miljøcertificering, så kræves der potentielt store investeringer, også fra leverandørernes side. Dette er endnu et element, som fordrer et tæt samarbejde og at HMK Bilcon agerer som en stabil partner. Leverandørledelse bliver derfor en kontinuerlig proces af løbende forbedringer og små skridt, henimod en gensidig tilpasning af virksomhedens egne produkter og leverandørenes kompetencer. Dette skal ske gennem inddragelse af leverandørerne og deres viden, samt en mere stabil og større efterspørgsel af standardiserede komponenter fra HMK Bilcon.

- Sikre stabilitet for at gøre det attraktivt for leverandørerne at investere i udviklingsarbejdet

- Standardisere komponenter og skabe volumen, for at blive prioriteret hos internationale leverandører

Case

Virksomhedsprofil

Hydrema er en mellemstor dansk ingeniørvirksomhed, der designer, producerer og leverer maskiner såsom gravelæssere, dumpere og gravemaskiner, primært til det civile marked i Danmark, Europa, USA, NZ og Australien. Desuden udvikler virksomheden mineryddere med mere til forsvaret samt fungerer som underleverandør for en række store militærkunder. Det er disse tre segmenter Hydrema opererer med, Gul/civil, Grøn/mili og Subcontracting

Virksomheden har igennem alle årene primært fokuseret på maskiner til entreprenør-branchen, men har som nævnt også leveret køretøjer til det "grønne" segment i forskellige lande world-wide. Minerydderen er Hydremas egen udvikling og ejendom. Den er produceret igennem en årrække til både forsvaret og hjælpeorganisationer rundt om i verden.

Størsteparten af virksomhedens salgs-, produktions- og udviklingsaktiviteter er i Aalborg, nærmere bestemt Støvring – lidt syd for Aalborg. Derudover har Hydrema en fabrik i Weimar, Tyskland samtidig med at de har salgskontorer i flere forskellige lande.

Virksomhedsudvikling

Hydrema blev grundlagt i 1959 i et lille værksted i Aalborg men udviklingen tog hurtigt fart, da det viste sig at særligt entreprenørbranchen og landbruget havde brug for Hydremas maskiner.

Allerede tre år efter stiftelsen flyttede firmaet til den nuværende lokation i Støvring og fabriksarealet blev forøget til 320 m2 hvor firmaet havde 15 medarbejdere. Kun 2 år senere havde firmaet et gulvareal på 900 m2 og hele 26 medarbejdere. I dag er man oppe på 30.000 m2 på faciliteterne i Støvring og er Danmarks eneste producent af store entreprenørmaskiner. Ud over produktion i Danmark (Støvring) hvor der produceres Rendegravere, 7 tons dumpere og Gravemaskiner samt militæropgaver, produceres der også i Tyskland (Weimar) hvor de populære 10 tons dumpere fremstilles sammen med den noget større 20 tons dumper.

Virksomheden er stadigvæk familieejet og ledes i dag af anden generation. Hydrema beskæftiger i dag omkring 550 personer.

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

Hydrema udvikler, producerer og markedsfører højteknologiske entreprenørmaskiner, udstyr og mineryddere og råder i dag over to fabrikker - en i Støvring ved hovedkontoret og en i Weimar, Tyskland. Hydrema er Danmarks eneste producent af store entreprenørmaskiner. Der er tale om en kompleks produktion med stor variation i bredden af produktsortimentet (mange varianter) og de fleste med et lavt styktal. Disse maskiner sælges via egne salgs- og datterselskaber i 6 lande foruden de eksterne forhandlere, fordelt på en lang række andre lande. Fokus har alle dage været på teknikken og mere specifikt hydraulikken, som har dannet grundlag for firmanavnet der er en forkortelse af ; "**HYDR**auliske **E**ntrepenør **MA**skiner". Hydraulik danner samtidig grundlag for firmaets virksomhedsfilosofi, hvor man arbejder ud fra målet om “At udvikle, producere og sælge hydrauliske maskiner i høj kvalitet til en rimelig pris".

Hydrema ser det i dag som vigtigt, at man fortsat kan fastholde en uafhængig produktudvikling med egen salgsorganisation.
Dog er det tidligere nøgleområde som hydraulik ikke længere det eneste kernekompetenceområde internt, da store globale producenter som Danfoss, Bosch Rexroth m.m. har lignende kompetencer og udviklingsressourcer, der langt overstiger Hydrema’s interne ressourcer og udviklingsmuligheder. Hydrema ser det i højere grad som en kerneopgave at formidle anvendelseskravene til denne teknologi effektivt, for at kunne skabe et sofistikeret man-machine interface som en del af Hydremas særkende. Et eksempel på dette er udvikling og kalibrering af styreaggregater til kontrol af grabben i Hydremas rendegraver. Hydrema er kendt blandt operatører og maskinfører for at have en meget fintmærkende og intuitiv styring. Kalibreringen af denne sker i dag i et tæt samarbejde med leverandørerne af de hydrauliske komponenter, joy sticks mm.

Derved er indkøb og sourcing blevet stedse vigtigere for Hydrema, da man har erkendt at en stor del af potentialet ligger eksternt hos de store internationale leverandører., Omkostningsstrukturen er sådan at materialer udgør mellem 70-80% af produktionsomkostningerne, mens løn udgør mellem 10-15% og resten udgøres af øvrige omkostninger. På baggrund af den strategiske vigtighed, har Hydrema foretaget en kategorisering af deres komponenter og leverandører (se side 6). Hydrema arbejder med fire klasser, hvor strategiklasse 1 indeholder 10 leverandører men står for over 51 % af den totale indkøbsværdi.

FAKTA

GRUNDLAGT 1959

HOVEDKVARTER STØVRING

FABRIKKER STØVRING OG WEIMAR (TYSKLAND)

BRANCHE ENTREPRENØR-MASKINER

ANSATTE 550

PRODUKTER MASKINER TIL ENTRENØRER OG MILITÆR

LEVERANDØRER ELEKTRONIK, HYDRAULIK, STÅLPRODUCENT

OVERSKUD IKKE OPLYST

Strategi klasse 1	Leverandøren leverer et meget kritisk produkt, og kan kun på meget lang sigt og med store vanskeligheder erstattes. Tidshorisont > 18 mdr. Typiske produkter: Motor, transmission & primær hydraulik	**Antal leverandører:** 10 **Antal i % af total:** 4% **Værdi DKK:** 59.087.265,- **Værdi i % af total:** 51%
Strategi klasse 2	Leverandøren leverer et kritisk produkt, og kan kun på længere sigt og med vanskeligheder erstattes. Tidshorisont: 6 mdr. ⇨ 18 mdr. Typiske produkter: Kontravægt, støbegods, køreaksler, plaststøbning, kølere, sæde & CCM	**Antal leverandører:** 13 **Antal i % af total:** 5% **Værdi DKK:** 12.370.175,- **Værdi i % af total:** 11%
Strategi klasse 3	Leverandøren leverer et tilgængeligt produkt, men test påkræves inden implementering. Tidshorisont 2-6 mdr. Typiske produkter: Ledningsnet, dæk, pakninger , maling, AC , el dele & fælge	**Antal leverandører:** 65 **Antal i % af total:** 25% **Værdi DKK:** 35.698.544,- **Værdi i % af total:** 31%
Strategi klasse 4	Leverandøren leverer et lav teknologisk eller standard produkt, og kan nemt og hurtigt erstattes. Tidshorisont < 2 mdr. Typiske produkter: Befæstelse, råvarer, hjælpematerialer, batterier, måtter & lejer	**Antal leverandører:** 174 **Antal i % af total:** 66% **Værdi DKK:** 9.220.923,- **Værdi i % af total:** 8%

LEVERANDØRLEDELSE

Som det kan ses i ovenstående figur, er der stor forskel på den strategiske betydning af forskellige leverandører, hvilket har stor betydning for hvordan de skal styres og ledes Særligt i strategi klasse 1 er en af de væsentligste leverandører Rexroth, der er ejet af Bosch. Udover at leverancerne i denne klasse er særdeles kritiske, er der siden finanskrisen opstået et stort investeringsmæssigt efterslæb blandt leverandørerne. Dette har i de seneste år bevirket at mange af leverandørerne er bagud med leverancerne. På et tidspunkt, da det var mest kritisk var Rexroth et helt år bagud med leverancer, hvor man siden finanskrisen ikke har været villig til at investere i de nødvendige forbedringer af produktionsapparatet. Det skal dog også nævnes, at Hydrema i de seneste år har oplevet en stigende efterspørgsel, sådan at indkøb af hydraulik nu alene udgør over 10 mio. euro.
Der er med andre ord knaphed på varer og komponenter, så når leveringstiden ændrer sig kommer der blot en skrivelse fra Rexroth om at leveringstiden nu er ændret fra 4 uger til 16 ugers lead time. Problemet forstærkes yderligere af hvis man kigger bort fra leveringstiden, så er Bosch Rexroth den bedste leverandør til disse typer opgaver. Bosch Rexroth har derudover ændret kontakt måde efter finanskrisen, sådan at det nu skal foregå igennem det danske datterselskab og ikke direkte med den tyske fabrik.
Så hvor man for 10 år siden talte direkte med producenten, så blev der indsat en importør mellem de enkelte Rexroth fabrikker og den tekniske afdeling i Tyskland. Samtidig har Rexroth indført en kundesegmentering hvor kunderne inddeles i forskellige grupperinger. Her er Hydrema rangeret som D-kunde, hvor A-kunder er de største og vigtigste. Hydrema er stærkt afhængige af Bosch Rexroth, da leveringssikkerhed er det væsentligste for Hydrema i forhold til produktionsplanlægning, som samtidig er Bosch Rexroth´s store akillessene. Kulturelt er der også forskel på Sydtyskland og Nordjylland, hvor man i sidstnævnte er meget krævende og direkte, modsat sydtyskere der er meget formelle og autoritetstro. Det store spørgsmål er derfor;

- Hvordan skaber man vilkårene for ”smartnership” og tæt samarbejde samt den nødvendige ressourcemobilisering i forhold til udvikling af produkter, når leverandørerne i stigende grad lægger faste rammer for hvem og hvordan der interageres med kunder?

Case

Liftra

Virksomhedsprofil

Liftra er en mellemstor dansk ingeniørvirksomhed, der designer, producerer og leverer skræddersyede løsninger til specielle løfte-, installations- og transportopgaver i vindmøllebranchen.

Virksomheden udvikler produktløsninger til vindmøllebranchen, med det formål at "sænke ejere og operatørers samlede omkostninger forbundet med produktion af vindenergi". Et eksempel på et innovativt produkt i Liftras portefølje er "BladeWay" fra 2017, en transportkran bygget til at flytte gearkasser med en vægt på over 8 tons. BladeWay kan på- og afmontere enkeltvinger på store vindmøller uden brug af store kraner, men i stedet gør brug af en nyudviklet self-hoisting teknologi. Udover at udvikle skræddersyede løsninger til enkeltstående projekter, har Liftra udviklet en række specialåg, jackets og krantyper, specielt designet til løft af for eksempel vindmøllevinger, gearbokse og andre tunge elementer i forbindelse med opsætning og servicering af vindmøller til lands og offshore.

Størsteparten af virksomhedens salgs-, produktions- og udviklingsaktiviteter er i Aalborg, men Liftra har produktionsaktiviteter i Polen og servicekontorer i flere andre lande: USA, Spanien og Kina.

Liftra beskæftiger cirka 80 personer i Danmark, hovedsageligt ingeniører og teknisk uddannede, som beskæftiger sig med projektering. Udover dette har Liftra et værksted, en serviceorganisation, samt en prøve og test-facilitet, som bruges til at træne kunders medarbejdere, i forbindelse med salg af et af Liftra's løftesystemer.

Virksomhedsudvikling

Liftra blev grundlagt i 2003 som et rådgivende ingeniørfirma af de to nuværende ejere med speciale i at levere løsninger til tunge løft. Begge ejere havde en baggrund som ingeniører fra Aalborg Universitet. Den ene ejer havde desuden en arbejdsmæssig baggrund fra Neg Micon (en vindmølleproducent som nu er en del af Vestas).
Det viste sig forholdsvist hurtigt, at der især indenfor den hurtigt voksende offshore vindindustri var brug for kompetencer indenfor løft. Første produkt udviklet for vindmølleindustrien, var en mobil kran bygget til at løfte en nacelle på 90 tons. Vindenergi blev efterhånden det brancheområde virksomheden specialiserede sig indenfor.

Virksomhedens produkter og ydelser har udviklet sig i takt med at møllerne er blevet højere og større. Løft af vindmøllens enkelte dele, såsom vinger og gearbokse er blevet tilsvarende tungere og mere krævende at løfte. Det har betydet, at ordinære kraner og andet løfteudstyr ikke længere kan anvendes. I 2009 begyndte Liftra at udvikle og producere specialiserede åg, kraner og hejseværk som en del af sit produktsortiment. Liftra gjorde

sig blandt andet bemærket i offshoreindustrien med design af særlige løfteåg – en slags klo, der hjælper med at gribe, balancere og fastholde et emne, eksempelvis en vinge, der skal løftes op i en bestemt vinkel så installationen på vindmøllen er mulig.

Liftra har udviklet sig fra rådgivning til projektsalg og produktion i lille skala. Virksomheden har vokset stærkt siden etableringen og er økonomisk velfunderet med en høj grad af egenfinansiering. En meget vigtig faktor for virksomhedens vækst og udvikling har været innovation, som i stort omfang er sket gennem samarbejde med Aalborg universitet og gennem teknologiske samarbejder finansieret af blandt andre vækstfonden og EU.

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

Liftra har valgt at henvende sig til en bred kundegruppe i vindmøllebranchen fremfor at lave eksklusivaftaler med enkelte kunder. Der findes dog få eksklusivaftaler om enkeltstående produkter og løsninger. Kunderne omfatter i dag en lang række producenter af vindmøller, herunder Siemens Gamesa, Vestas og Mitsubishi, men også ejere og operatører af vindenergikraftværker som Vattenfall og Ørsted, samt service providers.

Leverandører af vindenergi konkurrerer i stigende grad på markedsvilkår med konventionelle "sorte" energiformer og søger efter måder at reducere Cost of energy (CoE): de totale omkostninger per kilowatttime. Det påvirker kundeforventningerne til Liftras enhedsomkostninger og markedspris. Men der er mange andre vigtige konkurrenceparametre i forhold til at levere løftekapacitet, som påvirker totalomkostningerne. For at kunne levere konkurrencedygtig løftekapacitet i vindmøllebranchen skal man kunne løfte tungt og under specielle forhold. Det omfatter også at kunne levere løfteudstyr som fleksibelt og hurtigt lader sig integrere i kundernes service og logistikflow.

En væsentlig del af CoE- omkostningerne ved vindenergi er service- og installationsomkostninger relateret til vindenergianlæg. Vindmølleelementer vejer ofte mange hundrede tons og er både kostbare og risikable at arbejde med, ligesom de kræver stor præcision. Både servicering og installation kræver specialudstyr og specialuddannet mandskab og foregår tit på lokaliteter, der kan være svære at komme til med det rette udstyr: Fra afsidesliggende bjergegne til havoverfladen, flere kilometer fra land. Samtidig kræver finansieringsmodellerne af vindenergianlæg at møllerne operer 95% af deres levetid, som typisk er estimeret til at være mellem 20 og 25 år. En vindmølle, der står stille på grund af en fejl eller et serviceeftersyn er en væsentlig omkostningskilde og minime-

FAKTA

GRUNDLAGT 2003

HOVEDKVARTER AALBORG

LOKATIONER POLEN, USA, SPANIEN, KINA

BRANCHE VINDENERGI

ANSATTE 150

PRODUKTER TRANSPORT- OG LØFTEUDSTYR TIL VINDMØLLER

LEVERANDØRER ELEKTRONIK, HYDRAULIK, STÅLPRODUCENT

OVERSKUD 159 MIO DKK

ring af "downtime" (den tid, hvor vindmøllen holder stille, mens den serviceres) er en væsentlig konkurrencefaktor.

Liftras bidrag til kundernes værdiskabelse i denne proces relaterer sig til at skabe udstyr, som hurtigt, sikkert og effektivt kan transporteres til og fra et site, installeres og bruges til at løfte de tunge elementer op og ned. Konteksten udstyret skal arbejde i, er ofte meget varieret og kræver at udstyret i høj grad er robust og kan tilpasses.

LEVERANDØRLEDELSE

Liftra tegner og udvikler deres løftegrej selv og er dybt specialiserede på dette område, men afhængige af deres leverandørers viden og kompetencer på en lang række komplementære områder. Liftra har i alle år haft et tæt og bredt teknologisk samarbejde med leverandører indenfor for eksempel hydraulik og elektriske systemer, samt batteriteknologi. En anden væsentlig komponentkategori som fordrer samarbejde med leverandører er de stålkonstruktioner, der indgår i Liftras løfteåg. I 2017 opkøbte Liftra virksomheden Promet, en polsk underleverandør af elementer i højstyrkestål.

Organiseringen af indkøbsopgaverne er ikke fulgt med i takt med virksomhedens øvrige udvikling. Liftra er vokset kraftigt over de sidste 15 år: fra en virksomhed med ganske få ansatte og en relativt flad organisationsstruktur til en virksomhed, hvor flere teams arbejder parallelt og understøttes af en administrativ enhed. Virksomheden er gradvist ved at skabe en egentlig serieproduktion, om end denne foregår i meget lille skala i serier på op til 15 enheder indtil videre af deres self-hoisting kraner. Der arbejdes med at indføre modularisering for at forsimple og mindske gennemløbstid på udviklingsprocesser og nedbringelse af kompleksitet på anden vis, men der er mange udviklingsaktiviteter hele tiden, og Liftra skal også fremefter være en projektudviklende organisation – uden at drukne i manglende processer.

Denne omstilling udfordrer også leverandør-samarbejdet. Traditionelt har Liftra et tæt og personbåret samarbejde med sine leverandører, hvor udviklingsingeniører trækker på deres kontakter med leverandører og hvor de økonomiske og indkøbsmæssige aspekter af dette samarbejde i høj grad har været prioriteret lavere end det løsningsorienterede. Det tætte samarbejde er fortsat vigtigt for Liftra innovations og konkurrenceevne, men der er i stigende grad også vigtigt for virksomheden at skabe et overblik og professionalisere sit samarbejde med leverandørbasen. Dels fordi omkostningerne er store og dels på grund af den stigende grad af kompleksitet, der ligger i at have forskellige underleverandører involveret på forskellig måde i en stor mængde forskellige udviklingsopgaver.

Leverandørernes kompetencer og ressourcer bliver stadig vigtigere for Liftra og samtidig bliver Liftra på grund af sin voksende størrelse og sit ønske om at blive mere serieproducerende også mere afhængig af et mere stabilt og strømlinet samarbejde med underleverandører. Uden et sådant kommer Liftra til at opleves som en mindre attraktiv kunde for de leverandører, man ønsker at få et tæt samarbejde med. Opgaven for Liftra er derfor i første omgang at reducere indkøbskompleksiteten og skabe en intern arbejds- og opgavefordeling i Liftra, med de rette kompetencer til at understøtte udviklingen af de leverandørrelationer, der matcher Liftras udvikling. Uden denne er det svært at skabe en kvalificeret kommunikation og dialog med de rigtige leverandører. Som Udtrykt af virksomhedens produktionschef: Vi er stadig umodne i forhold til vores interne organisering af indkøb.

.

- Strømline og stabilisere samarbejdet med underleverandører gennem simplificering og ansvarsfordeling, så leverandørrelationerne svarer til virksomhedens forretningsmæssige udvikling.

Case
VAM

Anvendt med tilladelse fra VAM A/S

Virksomhedsprofil

VAM A/S er en mellemstor og moderne anlægsvirksomhed, som har fokus på "jordnære" løsninger, hvor udvikling og udførsel går hånd i hånd. Værdier som ordentlighed og respekt gennemsyrer alt hvad VAM foretager sig i dagligdagen. Dette har især præget samarbejdet på kundesiden, imens VAM ikke har haft helt samme opmærksomhed på leverandørbasen.

Virksomheden har nu udviklet sig til et niveau hvor der er behov for meget større sparring og inddragelse af de store leverandører, som vil kunne hjælpe VAM med at tage et skridt yderligere hen imod deres vision om at blive kundernes førstevalg og en effektiv samarbejdspartner.

VAM udfører entreprenør- og anlægsarbejder hvor størstedelen af forretningen består af traditionelle entrepriser og tilbudsgivning, i mens en stigende andel kommer fra flerårige rammeaftaler og partneringsamarbejde.

Traditionelt set har byggebranchen været kendt for en lav grad af tillid grundet en række kulturelle og kontraktuelle strukturer, såsom ufleksible kontraktformer, prisfokuserede udbud og en meget opdelt ansvarsfordeling af byggeprocesserne. Derudover kæmper branchen med lave produktivitetsforbedringer og en mangel på innovation. VAM stræber dog altid efter at udfordre standarderne og de gængse arbejdsgange, og siden 2016 har virksomheden arbejdet med en decideret innovationspolitik.

> Der er en tendens i branchen og hos VAM til at holde fast i traditionelle løsninger, for at kunne koncentrere sig om projektspecifikke udfordringer

Virksomhedsudvikling

VAM blev grundlagt i 1953 under navnet Vester Alling Maskinstation og har siden 2006 gennemgået en større professionalisering, med professionel ledelse, ISO-certificeringer af kvalitet, miljø og arbejdsmiljø, samt et organisatorisk udviklingsarbejde i forhold til innovation og medarbejder empowerment.

Virksomheden rummer i dag 163 ansatte som hvert år får andel i virksomhedens overskud, hvor 27 % af overskuddet deles blandt medarbejderne. Fra 2018 faldt overskuddet fra 9 mio. DKK til 3,3 mio. DKK i 2019.

VAM breder sig i disse år geografisk ud i Danmark og opsøger aktivt kunder og projekter hvor samarbejde og tillid er omdrejningspunktet. For at kunne differentiere sig fremadrettet bliver innovation et væsentligt parameter som også bygherrerne begynder at vægte mere og mere i forbindelse med nye udbud. Her skal VAM kunne byde ind med de samme ressourcer som de globale konkurrenter med flere tusinde medarbejdere.

Derfor skal VAM kombinere deres egen innovationsevne med leverandørernes ressourcer, ikke for at skabe patenterede produkter eller forbedre interne processer, men for at opbygge et ry som nytænkende og resultatskabende. Dette skal sikre virksomhedens fremtidige konkurrenceevne.

Anvendt med tilladelse fra VAM A/S

FAKTA

GRUNDLAGT
1953

HOVEDKVARTER
VESTER ALLING
(DJURSLAND)

LOKALITETER
AARHUS

BRANCHE
BYGGE OG ANLÆG

ANSATTE
163

PRODUKTER
KLOAKERING

LEVERANDØRER
UDSTYR,
MASKINER,
RØRMATERIEL

OVERSKUD
3,5 MIO DKK

ORGANISATION, INDKØB & PRODUKTUDVIKLING

En bil består af over 30.000 delkomponenter. Et byggeprojekt kan bestå af langt flere. Derudover kan omkostninger til indkøb og håndtering af materialer fylde op imod 70 % af de totale omkostninger ved større anlægsprojekter. Dette gør samarbejdet med leverandører til en afgørende faktor for at skabe succesfulde byggeprojekter. VAM arbejder med separate projekter og produktionen foregår decentralt ude på byggepladserne, hvilket kræver megen koordinering, men gør det også vanskeligt at have et stabilt aftag hos leverandørerne. VAM har for nyligt ansat en indkøbsansvarlig som et led i at forbedre det strategiske arbejde med leverandører.

Når VAM udvikler nye løsninger eller designer nye projekter i samarbejder med bygherre og rådgiver, så er det baseret på standardprodukter som kan købes ind hos grossister, servicevirksomheder eller producenter. Det er meget sjældent at produkterne og byggematerialerne tilpasses det enkelte projekt. VAM har dog tidligere haft stor succes med at udfordre de etablerede arbejdsgange, hvilket har resulteret i nye produktløsninger og derved forbedret anlægsprocessen. Eksempelvis udviklede VAM en prototype på en gravekasseindsats, som forbedrede sikkerheden og reducerede omkostningerne ved dybe udgravninger. Denne indsats blev sat i produktion hos en tysk leverandør som overtog ideen, men uden at VAM fik nogen andel heri. Sådanne processer og løsninger er noget som kendetegner VAM, som arbejder meget løsnings-orienteret, både i dagligdagen ude på byggeprojekterne men også sammen med deres partnere.

Det er ikke innovative ideer der mangler hos VAM, men organiseringen omkring anlægsprojekter med opdelte ansvarsområder samt afhængighederne på tværs af arbejdsgange, gør det vanskeligt at indføre nye standarder og innovative løsninger. At ændre en rørstandard, en jordtype eller introducere et nyt redskab, kræver ofte at flere parter ændrer deres arbejdsgange eller tilpasser deres materialer til denne nye løsning. Dette er den primære grund til de lave produktivitets-stigninger i branchen, men også en af grundene til at VAM endnu ikke har opprioriteret udviklingsarbejdet med deres leverandører. Dette ønsker de nu at lave om på.

Derudover baseres VAMs udvikling og strategiske indsatser på hvad bygherren og kunderne efterspørger. Branchen udvikler sig langsomt, hvor projektorienteringen, med omfattende projekteringsarbejde og kontinuerlige justeringer ude på pladserne, gør at man ønsker en hvis stabilitet omkring leverandører og indkøb af materialer. Derfor er der en tendens, både i branchen og hos VAM, til at holde fast i traditionelle løsninger, for at kunne koncentrere sig om de projektspecifikke udfordringer.

VAMs nuværende leverandørarbejde består i at forhandle prisaftaler, bestille materialer og kontrollere fakturaer. Specielt den sidste del fylder meget i hverdagen. VAM er nødsaget til at gennemtjekke alle fakturaer da man ofte oplever at de ikke stemmer overens med det bestilte. Dette ses som unødigt spild af ressourcer, og indikerer samtidig en hvis grad af mistillid. Derfor er der et stort behov for at forbedre samarbejdet med leverandørerne, både på det strategiske udviklingsarbejde, men også for at optimere arbejdsgangene i hverdagen.

LEVERANDØRLEDELSE

VAM samarbejder allerede med deres kunder om at implementere nye innovative tiltag, og har en udviklingsgruppe på tre mand som udelukkende arbejder med processer, forbedringer og innovation. Dette arbejde vil VAM også gerne overføre til leverandørsiden, hvor der ligger et stort potentiale. VAM har store udfordringer med en række arbejdsgange, hvor løsningerne kræver involvering af leverandørerne. Dette gælder alt fra lokalisering af fremmedledninger, ilægning af selve rørene til kvalitetstjek og indlevering af data. Derudover har VAM specifikke produkter på prototypestadiet, som man ønsker at sætte i produktion hos underleverandører. Disse ting er noget som vil kunne revolutionere branchen, men det kræver inputs og engagement fra de oftest store internationale leverandører, som har kompetencerne og kapaciteten til at udvikle dette.

VAM er en mellemstor entreprenørvirksomhed men deres efterspørgsel fylder en meget lille del hos de store udenlandske leverandører. Derfor er en af udfordringerne at overbevise leverandørerne om at der vil være betydelige kundemarkeder for de nye løsninger. Her kan VAM gøre brug af deres kundeportefølje i form at danske vandforsyninger, eller forsøge at sælge de nye løsninger til rådgivervirksomhederne som oftest er de egentlige beslutningstagere på anlægs-projekterne. VAM har stor fokus på denne integration mellem deres kundemarked og leverandørbasen, hvilket kan bruges til at gøre dem selv mere attraktive i udviklingsarbejdet med de store internationale leverandører.

Specifikt har VAM tre projekter som man ønsker gennemført. Det første er en ny type skelbrønd, som kan forsinke regnvandet inden det løber ud i fællessystemet. Dette vil reducere kapacitets-behovet i fællessystemet og reducere omkostningerne betydeligt ved kloakseparering. VAM svejser lige nu prototyper på eget værksted, men denne klimaskelbrønd skal sættes i produktion hos en leverandør med de rette kompetencer. Udfordringen bliver at brede brugen af denne skelbrønd ud på nye projekter rundt i Danmark, samtidig med at VAM formår at sikre sig en del af forretningen. De store producenter lever af at sælge rør, og jo flere jo bedre, men med denne nye løsning vil behovet for almindelige rør blive reduceret og leverandørerne skal derfor se gevinsten i et potentielt nyt produktmarked.

Det næste projekt er udvikling af en ny mere automatiseret rørlaser, som kan placeres i kloakbrønden oppe fra overfladen.

Løsningsmulighederne er ikke fastlagte, men det vil kræve en form for robotisering eller fjernstyring. Målet er at undgå at skulle have mandskab ned i brønden, da der oftest er trangt plads og meget svovlbrinte. Her er planen at begynde en dialog med en stor Schweizisk leverandør af opmålingsudstyr, som har solide kompetencer indenfor laseropmåling. Udfordringen er her at skabe en fælles forståelse for problemet, og at dette kun er starten på vejen henimod en meget mere automatiseret rørlægningsproces. VAM indgår her aktivt i udviklingen af selve enheden gennem konkrete produktforslag, hvor man forsøger på at samle og udnytte eksisterende teknologier fra andre brancher på en ny måde.

I forlængelse af ovenstående, har VAM et ønske om at reducere brugen af håndmænd i udgravninger, både for sikkerheden men også for at effektiviserer ved udelukkende at kunne lægge rørene med maskiner. Dette er et ambitiøst projekt, hvor mulighederne skal afsøges udenfor branchen. Dette kræver ny teknologi for at sikre præcisionen samt nye materialer for at kunne håndtere monteringen med maskiner. Sådan et projekt vil kræve involvering af et bredere leverandørnetværk, oftest lokaliseret rundt om i Europa. Nogen skal levere maskinteknologien, andre skal udvikle rørtyper, rådgivere skal udvikle arbejdsgange og kvalitetsteste, og metoden skal afprøves på mange forskellige typer projekter. VAMs opgave bliver at mobilisere sådan et netværk med forskellige internationale leverandører som ønsker at deltage aktivt i udviklingsarbejdet

- Automatisering af arbejdsprocesser gennem udviklingsarbejde med globale leverandører

- Overbevise leverandørerne om betydeligt salgspotentiale ved nye løsninger