

Materialevalg til værktøjer er hjerteblod for Grundfos

Dansk værktøjsindustri mission holder også i fremtiden

Danske forskere: Prisen er ikke det afgørende parameter

Nr. 2 2004



Tema: Hvor ligger fremtiden for dansk værktøjsindustri?

I øjeblikket skyller der en bølge af outsourcing igennem dansk industri. Hvad kommer det til at betyde for den danske værktøjsindustri? Det spørgsmål bliver tema i denne og kommende udgaver af U-Posten.

Hvordan er udsigterne for værktøjsindustrien i Danmark? Hvor mange værktøjer køber danske virksomheder i Kina? Skaber danske eller kinesiske værktøjer størst værdi for køberen? Hvad er vigtigst for pro-

duktionsindustrien: Værktøjets pris eller emnets pris? Hvilken betydning har danske værktøjsmageres nærhed, opfølgning og service? Hvad gør dansk værktøjsindustri for at udvikle sig?

Læs debatten mellem Flemming Søgaard, Uddeholm, Kim Nielsen, Bjarne Nielsen Værktøjsfabrik A/S og Per Lynnerup, Teccluster A/S i denne udgave af U-Posten.

Kim Nielsen, Per Lynnerup og Flemming Søgaard var enige om, at dansk værktøjsindustri også i fremtiden har en vigtig rolle at spille for industrien, og at der er basis for vækst på eksportmarkederne. Men kun hvis danske værktøjer kan give kunderne større udbytte end prisbillige værktøjer. Og det kræver fortsat udvikling på en række konkrete områder.

Forts. side 4-5



Materialevalg til værktøjer er hjerteblod for Grundfos

Det er en kendt sag, at udvikling har en meget høj prioritet hos Grundfos. Sådan har det vist altid været, men det er i dag mere klart end nogensinde.

Teknologi Centeret (TC) og Business Development Center (BDC) knejser på bakken i Bjerringbro over det store areal med produktionshaller og udsender klare signaler til medarbejdere og omverdenen. Det samme gør det nye Grundfos brand "BE > THINK > INNOVATE" - et stærkt budskab med tydelig appel.



Uddeholms Bjarne Andersen (tv) og seniorkonstruktør Erik Madsen fra Grundfos følger regelmæssigt op på Grundfos' materialevalg til bl.a. snit-, stanse- og trækværktøjer.

Totaløkonomi i fokus

På Teknologi Centeret er en stor del af ressourcerne rettet mod udvikling af værktøjer til Grundfos' produktion. Det afspejler klart, at værktøjsløsninger i høj grad betragtes som kimen til rationel og rentabel produktion af emner og dele til Grundfos' produkter. Et godt værktøj minimerer vedligehold. Et godt værktøj holder til det planlagte antal emner. Et godt værktøj producerer ens emner uden fejl. Et godt værktøj sikrer flere emner per produktionstime. Og et godt værktøj sikrer frem for alt, at produktionen kører uden uplanlagte stop. Den enorme viden og erfaring, der er samlet, anvendes

både til at udvikle værktøjsløsninger til nye produkter og til at udvikle løsninger til optimering af den løbende produktion. Der er overalt fokus på totaløkonomi, det vil sige på at optimere pris og kvalitet af det færdige Grundfos produkt. - Det betyder, at vi ikke kun har fokus på at udvikle det teknisk set bedst mulige værktøj, fortæller Erik Madsen, seniorkonstruktør på Teknologi Centeret. - Værktøjets pris er bestemt også et parameter. Somme tider kan der opnås så store gevinster på det endelige produkt ved at kæle for materialer og konstruktion, at værktøjsprisen næsten intet betyder. Men i andre tilfælde - ved f.eks. små serie-størrelser - kan værktøjsprisen have relativ stor betydning.

Arne og M2 grundstammen i 70'erne

Indsatsen for optimering og det nuancerede syn herpå er noget, der har udviklet sig over nogen tid. Indtil 1989, hvor Teknologi Centeret blev etableret, lå ansvaret for udvikling af værktøjsløsninger hos de enkelte fabriksafsnit sammen med reparation og vedligehold. Det betød at teknologiudvikling i forbindelse med værktøjer og processer ikke nød samme opmærksomhed overalt, og at ressourcerne hertil var mindre. Også fordi der ikke tilnærmelsesvist blev udviklet og lanceret så mange nye værktøjsmaterialer som i dag. I 70'erne og 80'erne var materialevalget derfor ret statisk. Værktøjsstålet Arne og highspeed stålet M2 udgjorde grundstammen og blev ofte rutinemæssigt valgt til nye opgaver.

Teknologi Centeret gav dynamik

Med etableringen af Teknologi Centeret i 1989 kom betydningen af

værktøjsløsningerne rigtigt i fokus, og samling af ressourcerne betød, at der kunne arbejdes meget mere målrettet og intensivt med teknologiudvikling. Viden om metallurgi, tribologi, topografi og værktøjskonstruktion etc. blev styrket betydeligt både i bredden og i dybden, og et stort spekter af nye muligheder indenfor f.eks. værktøjsmaterialer og belægninger kom i betragtning og blev anvendt. Erik Madsen fortæller, at det var en fantastisk nyttig udvikling, som gav ny dynamik, men det var ikke effektivt på lang sigt, fordi det medførte en stor spredning i konstruktioner og i det materiale, der blev anvendt.

Effektivisering gennem standardisering efter "best practice"

- Vi ville videre med optimeringen, og vi så i den forbindelse behovet for at anvende alle de erfaringer, som de mange nye initiativer havde givet, til at finde "best practice" og standardisere værktøjsløsningerne - og hermed bl.a. konstruktion og materialevalg, fortsætter Erik Madsen.

Det er den fase, som Grundfos nu befinder sig i, og som man er meget langt med. På konstruktionssiden har det resulteret i, at en lang række værktøjer er blevet standardiseret, så de er rationelle at konstruere, fremstille og servicere, fordi mange komponenter er de samme eller ensartet fra værktøj til værktøj. Med hensyn til materialevalg er der også sket en standardisering.

Erik Madsen: - Tag nu f.eks. værktøjsmaterialer til vores "kolde" applikationer. Vi har valgt en hovedleverandør, som er Uddeholm. Det har vi gjort ud fra kriterier som produktkvalitet, program, rådgivning, kommercielle betingelser og leverings-

service. Og så har Uddeholms "bagland" haft stor betydning. Jeg har kontakter i Uddeholms udviklingsafdeling, som jeg udveksler viden og synspunkter med om metallurgi og produktudvikling. Det betyder, at vi har mulighed for at påvirke udviklingen, og at vi ofte får lejlighed til at teste nye materialer i udviklingsfasen".

Udvikling og standardisering af materialevalg sammen med Uddeholm

I samarbejde med Uddeholm er der udvalgt et begrænset antal stål-kvaliteter fra Uddeholms program, som danner ryggraden i Grundfos' værktøjer til snit, stans, dybtræk, koldflydning og andre "kolde" applikationer. Sleipner er f.eks. valgt som et universalstål til flere forskellige applikationer, fordi dette materiales brede egenskabsprofil passer rigtig godt til Grundfos' specifikke behov, hvor det er adhesivt slid som kan udvikle sig til abrasivt slid, der skader værktøjerne. Derfor har W.nr. 1.2379 f.eks. aldrig været nogen stor stål-kvalitet for Grundfos.

- På tilsvarende vis har vi valgt Vanadis 6 SuperClean som primært pul-

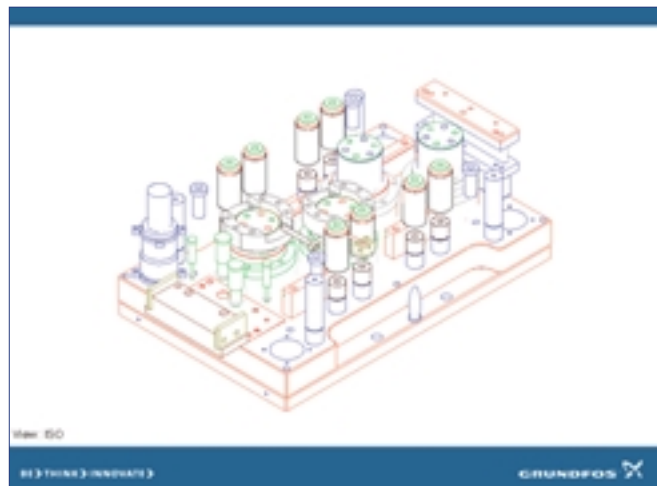
vermetallurgisk materiale til applikationer, hvor der stilles specielt høje krav til materialet på grund af f.eks. seriestørrelser og ekstreme mekaniske påvirkninger. Vi har været med på hele udviklingen med forbedring af de pulvermetallurgiske stål, og vi ved, at pulverets kvalitet, finhed og renhed er afgørende for materialets egenskaber. Vanadis SuperClean serien er fremstillet af såkaldt tredje-generations pulver, og det kan ses på egenskaber og vore resultater, lyder det fra Erik Madsen.

Stor interesse og sund skepsis overfor nye materialer

Grundfos er fortsat meget åbne overfor nye materialer. De modtages med stor interesse, især materialer som Sleipner og Vanadis 6 SuperClean, som begge har en vis universel profil, og som derfor kan medvirke til yderligere at nedbringe antallet af stål-kvaliteter, som Grundfos anvender. Men nye materialer frigives ikke uden videre til brug i virksomheden. Alle aspekter ved et nyt materiale skal undersøges grundig. Der skal gennemføres tests, og der skal være



Udvikling af materialevalg gribes særdeles seriøst an hos Grundfos. Her ses et værktøj, hvor matricen i første træk er reference ved endelig bedømmelse af nyt materialevalg. Værktøjet producerer ca. 8 mio. emner per år.



klare tekniske og økonomiske fordele ved at bruge materialet, før det overvejes at bruge det. - Det er uhyre spændende at tage nye materialer op til vurdering, men vi udviser også en sund skepsis, som Erik Madsen udtrykker det.

Det skal kunne betale sig...

- Det er klart, at der skal være potentielle fordele af en vis størrelse for os ved et nyt materiale, før vi overhovedet vil overveje at anvende det. Men det er ligeså vigtigt, at der ikke kommer overraskelser undervejs, og at vi har gjort os klart, hvilke konsekvenser et nyt materiale måtte have for konstruktion, dokumentation, bearbejdning, varmebehandling, leveringstider og så videre. Det er bestemt ikke gratis at skifte materiale, og man skal kende hele prisen, før man kan se, om det betaler sig at tage beslutningen. Og hvis det ikke er tilfældet, lader vi os ikke friste, slutter Erik Madsen.

Grundfos' brand BE>THINK>INNOVATE maner til udvikling og kreativitet, men altså ikke for enhver pris. Selvom sloganet er formuleret på engelsk, kan Uddeholm tilføje, at det efterleves med en jysk undertone: Det skal kunne betale sig!

Uddeholms Sleipner-kvalitet blev bl.a. testet til de aktive dele i dette lokke-/klippeværktøj inden Sleipner blev valgt til andre applikationer.



Dansk værktøjsindustri miss i fremtiden



Kim Nielsen mener, at dansk værktøjsindustri fortsat skal udvikle sin evne til at bygge kvaliteter ind i værktøjerne, så de giver kunderne en bedre indtjening. Men samtidig skal branchen også udvikle samarbejde om eksportfremstød og om at klare store værktøjsprojekter på stadig kortere tid.

Hvordan er udsigterne for værktøjsindustrien i Danmark? Dette og mange andre spørgsmål blev debatteret livligt da U-Posten satte Flemming Søgaard, Uddeholm, Kim Nielsen, Bjarne Nielsen Værktøjsfabrik A/S og Per Lynnerup, Teccluster A/S stævne.

Flemming Søgaard: Danske værktøjsmagere har et rigtig godt omdømme. De har ry for at være teknisk meget dygtige og kreative. De har også god forståelse for danske produktionsvirksomheders processer, problemer og behov. Og så går de med stor entusiasme ind i en dialog med deres kunder om optimering. Dansk værktøjsindustri har i meget høj grad indført moderne bearbejdningsteknologi og software til støtte for konstruktion og produktion. Mange steder er der desuden investeret meget i automatisering og rationalisering.

Men samtidig har dansk værktøjsindustri naturligvis et vesteuropæisk omkostningsniveau, som betyder, at timelønnen i f.eks. Østeuropa og Fjernøsten ligger på et væsentligt lavere niveau. I en tid med øget globalisering, let tilgang til informationer og med lynhurtige og effektive kommu-

nikationsmidler er konkurrence ikke begrænset af nationale eller kontinentale grænser. Danske værktøjsmagere er derfor i dag i konkurrence med f.eks. kinesiske værktøjsmagere om danske industrikunder. Hvordan mærker I den øgede internationale konkurrence?

Kim Nielsen: Det er svært at få hold på, hvor stor konkurrencen fra lavprislandede egentlig er. Emnet fylder meget i debatten og i medierne, men en del af debatten har karakter af, at f.eks. outsourcing og timelønninger i Kina er patntløsninger, der med et snuptag klarer alle problemer. Men selvom heller ikke alt, der glimter i denne forbindelse, er guld, må alle grene af dansk industri - ikke mindst værktøjsindustrien - forholde sig til de muligheder og trusler, som f.eks. den kinesiske industri udgør. Vi diskuterer det i vore virksomheder, blandt kolleger og med kunder. Og vi er meget bevidste om, at vores tilbud til kunderne konstant skal udvikles for at klare konkurrencen.

Der skal investeres i effektivisering

Flemming Søgaard: Hvordan vil dansk værktøjsindustri efter jeres opfattelse klare sig på den globale markedsplads i bl.a. konkurrencen fra Kina?

Kim Nielsen: Kineserne har meget lave lønninger. Det kan vi ikke tage fra dem, og vi kan ikke reducere vores høje niveau. Men vi kan mindske deres fordele på timelønningerne ved at være mere effektive end dem, det vil sige have bedre produktivitet. Jeg tror, at vi allerede i dag er mere effektive, men vi skal blive ved med at udvikle os på dette område, f.eks. ved at indføre mere automatisering, standardisere og udvikle processer og opnå mere ubemandet drift. Kinesernes timelønninger og sociale omkostninger vil ganske givet accelerere, og hvis vi samtidig forstår at udvikle vores effektivitet konstant, reduceres kinesernes fordel på lønområdet.

Gå efter partnerskaber og samarbejde om kapacitetsudnyttelse

Flemming Søgaard: Effektivitet er vel også at have den rette mængde ressourcer til rådighed. Nok til altid at kunne klare de opgaver, man får. Men ikke så mange, at man i perioder ikke kan beskæftige dem, man har på lønningslisten?

Kim Nielsen: Det er rigtigt, og det kræver fleksibilitet. Det er vanskeligt i vores branche, hvor vi ikke blot kan lukke højt kvalificerede medarbejdere ind og ud efter behov. Men jeg tror meget på, at vi kan opnå den nødvendige fleksibilitet gennem partnerskaber og samarbejde mellem virksomheder i branchen, hvoraf nogle måske har forskellige specialer. Min egen virksomhed og Per Lynnerups Teccluster har f.eks. sammen indgået aftale med 4-5 andre, hvor vi efter behov trækker på hinandens kapacitet som underleverandører. Det sætter os i stand til at tilfredsstille vore kunders behov for korte leveringstider i situationer, hvor vi selv arbejder for fuldt tryk. Og vi kan i andre situationer få et dækningsbidrag, hvor vi ellers selv måtte have problemer med at udnytte vore ressourcer.

Gennemløbstider skal ned

Flemming Søgaard: Er samarbejde og partnerskaber også svaret på kundernes stadig stigende krav om at få leveret nye værktøjer hurtigere og hurtigere?

Kim Nielsen: Det mener jeg bestemt, og det er helt nødvendigt at styrke os her. Vi må simpelthen ikke tabe ordrer i dansk værktøjsindustri, fordi vi ikke kan leve op til kundernes krav om korte leveringstider. Og også på dette område ser jeg udnyttelse af kapacitet hos andre i branchen som en væsentlig del af løsningen.

Hvordan sådanne aftaler skal skrues sammen, har jeg ikke nogen patent-

ision holder også

opskrift på. Jeg mener blot, at det er vigtigt at aftale spilleregler parterne imellem på forhånd. Kunden må imidlertid aldrig blive involveret i denne outsourcing. Når f.eks. Bjarne Nielsen Værktøjsfabrik har påtaget sig en opgave for en kunde, er det vores ansvar, at kunden får den funktion, kvalitet, service og leveringstid, som vi har lovet ham. Vel at mærke uden at han får nogen som helst ulemage med, at noget af arbejdet laves udenfor vores eget hus.

Et værktøjs værdi afgøres ikke af prisen men af løsningen

Flemming Søgaard: Kim har nævnt nogle konkrete initiativer og forhold, som betyder, at kinesernes fordel på timelønninger kan blive reduceret, men det betyder vel næppe, at dansk værktøjsindustri dermed er konkurrencedygtig med Kina på lønbærende arbejde?

Per Lynnerup: Nej. Danskerne kommer sikkert ikke i min tid til at konkurrere kineserne af banen på lønomkostninger. Selvom lønninger har en tendens til at stige hurtigt i lavtlønslande, der er i vækst, vil der i mange år være et stort gab til kinesernes lave løn. Og derfor er det altafgørende for dansk værktøjsindustri, at det meget sjældent er timenprisen, der er udslagsgivende for, hvor god en investering et værktøj er for en kunde.

Når kunden har fokus på et værktøjs værdiskabelse i stedet for på et værktøjs pris, klarer danske værktøjsmagere sig rigtig godt. Et billigt værktøj kan sagtens være en dårlig investering og det dyrere værktøj det bedste køb, fordi det kan løse kundens behov for emner til den billigste pris.

Og det sker ofte. Produktion i Danmark og Europa er blevet mere og mere højteknologisk. Emnepriserne er under pres. Kravene til f.eks. emnernes overflader, tolerancer og kvalitet er

øget, og samtidig har værktøjsbrugerne i Europa jo også høje lønomkostninger, så de er under et meget stort pres for rationel produktion. Alt dette stiller ekstra krav til værktøjsløsningerne, så derfor er det ofte det mere avancerede - men dyrere - værktøj, der er den bedste investering for værktøjsbrugerne. Og det er netop her, dansk værktøjsindustri er stærk.

Optimering og værdiskabelse er hjerteblod for danske værktøjsmagere

Flemming Søgaard: Hvad er det konkrete, der gør dansk værktøjsindustri så stærk til at udvikle værktøjsløsninger, der giver kunderne en mere lønsom produktion?



Dansk værktøjsindustri skal satse endnu mere på medarbejderudvikling og effektivisering for at reducere lavtlønslandenes fordel på timelønnen.

Kim Nielsen: Vi har et meget stort kendskab til kundernes virksomheder, processer og produkter, og der er opsamlet en kæmpe viden og erfaring i danske værktøjsfabrikker. Værdiskabelsen kommer ved, at vi anvender

vores kendskab, viden og erfaring til at vurdere kundens forespørgsel, stille spørgsmål, gå i dialog, komme med forslag, udvikle nye løsninger o.s.v. Vi hjælper kunden til at se på helheden, som både værktøjsprisen og produktionens effektivitet er en del af.

Gør man ikke det, kan kunden gå glip af store værdier. Det er i en effektiv og fejlfri produktion, de store penge ligger. Udvikling og optimering ligger så at sige i blodet hos dansk værktøjsindustri, og alt det giver vi til vore kunder.

Sammenligning af priser skal foregå på lige fod

Flemming Søgaard: Mener I, at værktøjsprisen aldrig bør spille nogen afgørende rolle for værktøjskøberen?

Kim Nielsen: Naturligvis kan værktøjsprisen godt være afgørende. Når et billigt kinesisk værktøj kan tilføre samme værdi som et dyrere dansk værktøj, så taber vi ordren. Sådan er forretning, og det er helt i orden. Men kunden må så have alle omkostninger med i sin kalkulation. Det kan være rejseomkostninger, fragt, lokal tilretning, indkøring og service. Og det kan være skjulte omkostninger som f.eks. større tidsforbrug til kommunikation på grund af problemer med forståelse, tidsforskelle o.s.v.

Kunderne har store fordele på mange områder ved at handle med en dansk leverandør. Det kan faktisk godt blive til mange penge.

I mange tilfælde kan vi give kunden fordele som bedre cyklustider, flere emner per skud, færre kassationer, mindre materiale- eller energiforbrug, lavere omkostninger til vedligeholdelse, mindre produktionsstilstand eller andet.

Det opvejer oftest mere end rigeligt den højere værktøjspris, og gør det til en god forretning for kunden at købe dansk. Og så er det bittert, hvis ordren alligevel går til Kina. ▶

Manglende indsigt kan betyde, at den økonomisk bedste løsning fravælges

Flemming Søgaard: Men hvorfor tror I da, at den økonomisk bedste løsning ikke altid vælges?

Per Lynnerup: Det tør jeg godt komme med et bud på. Der er somme tider så stor fokus på værktøjsprisen, at det overskygger værktøjets udbytte, d.v.s. rationaliteten og økonomien for det emne, som værktøjet skal producere. Det kræver ekspertise, indsigt og overblik at bedømme en værktøjsløsnings værdi, og det kræver vilje til dialog at optimere en løsning. Somme tider står f.eks. manglende teknisk indsigt, kompetenceproblemer og holdninger i vejen for det totaløkonomiske sigte. Og så kan det billigste værktøj komme til at vinde, selvom det er en dårlig forretning for kunden.



Det er Per Lynnerups erfaring, at dansk værktøjsindustri klarer sig rigtig godt, når kunden har større fokus på et værktøjs værdiskabelse - dvs. på emnet, dets pris og kvalitet - end på værktøjets pris alene.

Vi kender alle til nogle eksempler, hvor billige, importerede værktøjer ikke har kunnet producere det forudsatte antal emner per skud, og har måttet tilrettes lokalt eller direkte kasseres. I disse tilfælde kan kunden meget vel have haft så stor opmærksomhed rettet mod prisen på værktøjet, at han ikke har fået valgt den rigtige løsning.

Det økonomiske udbytte af et bedre værktøj skal synliggøres

Kim Nielsen: Som værktøjsmagere er vi måske heller ikke altid dygtige nok til at synliggøre udbyttet af en løsning, som ellers så rigeligt gør den pengene værd. Det er måske vores allerstørste udfordring at få sat fokus på kundens værditilvækst og totaløkonomi i stedet for værktøjets pris, når kunden skal træffe sit valg. Og at bistå kunden med at vurdere eller beregne det kontante udbytte. Her må vi blive bedre som branche og som enkelte virksomheder. Vi skal f.eks. tænke i hjælpemidler og metoder, der kan omsætte tekniske fordele til kontant økonomisk udbytte.

Dansk værktøjsindustri har en mission i Danmark

Flemming Søgaard: Kan I kort sammenfatte, hvordan dansk værktøjsindustri skal slå konkurrenterne på den internationale markedsplads for værktøjer?

Kim Nielsen: Vi skal bruge vores store kendskab til danske industriers processer, vores viden og erfaring og vores kreativitet til at give vore værktøjer en større værdi for kunderne, end andre er i stand til. Vi skal bygge kvaliteter ind i værktøjerne, der vil give kunderne en bedre indtjening, og vi skal mere konkret påvise det kontante udbytte. Det skal vi blive meget bedre til. Og så skal vi være bedst til at klare kundernes krav til korte leveringstider. Vi skal simpelthen kunne klare kundernes stadig skrappere krav til levering bedre end andre. Og her skal vi udnytte mulighederne for at trække på ressourcer hos samarbejdspartnere. Vi har en mission i Danmark, og den vil vi fastholde.

Vi skal også hele tiden have opmærksomheden rettet mod alle muligheder for effektivisering. Vi kan ikke konkurrere på timelønninger med f.eks. Kina, men vi reducerer deres fordel, hver gang vi giver effektiviteten et nøk.

Der er behov og interesse for dansk værktøjsindustri idéer og løsninger i udlandet

Per Lynnerup: Danske værktøjsmagere skal vel også mere ud at markedsføre deres virksomheder overfor kunderne, og måske frem for alt ud at søge nye kunder. De nye kunder skal nok især findes udenfor landets grænser, hvor der jo lige udenfor døren er et kæmpe marked i Tyskland.

Kim Nielsen: Ja, det er rigtigt. Salg og markedsføring har generelt ikke været vores stærke side, men det må der laves om på. Vi har et godt tilbud til kunderne, og det må vi naturligvis fortælle dem. Som jeg ser det, er en stærk dansk værktøjsindustri en meget stor styrke for dansk industri og for Danmark i den globale konkurrence. Men vi skal i værktøjsindustrien også udnytte mulighederne for at få kunder i udlandet.

Per Lynnerup: Ja, for der vil jo ske en flytning af emneproduktionen fra Danmark til udlandet, i de tilfælde hvor det totaløkonomisk vil være en fordel. Det vil i et vist omfang trække en del af den tilhørende værktøjsfremstilling med sig. Det er derfor vigtigere end nogensinde, at dansk værktøjsindustri løfter blikket og også ser forretningsmuligheder i udlandet. Man kan godt kalde det et omvendt Dalgasmotto: "Hvad indad tabes, skal udad vindes". Og her ser det tyske marked da uhyre attraktivt ud på grund af den nære beliggenhed og størrelsen.

Kim Nielsen: Flere af Foreningen af Danske Værktøjsfabrikanter medlemmer har allerede kontakter og kunder i Tyskland. Når de kommer i dialog med kunder i Tyskland og får chancen for at præsentere deres ideer og løsninger, skabes der virkelig interesse, og flere gør ret store forretninger der.

Dansk værktøjsindustri tilbud er så stærkt, at vi vil se en stigning i eksport af danske værktøjer i de kommende år. Det vil være nødvendigt for at bevare og styrke dansk værktøjsindustri til gavn og glæde for danske værktøjsbrugere.

Danske forskere: Prisen er ikke det afgørende parameter

Udflagning af produktion til lavtlønslande er ofte både snæversynet og dyr. Vi bør få øjnene op for dansk industris potentiale og store betydning for samfundsøkonomien.

Som dansk produktionsvirksomhed har man ikke en kinamands chance for at banke kineserne af banen, hvis man udelukkende fokuserer på volumenproduktion og pris. Men i realiteten er prisen ofte slet ikke nogen afgørende parameter. Det var én af flere udtalelser fra de to forskere fra Center for anvendt Ledelsesforskning i Herning, professor Laurids Hedaa og cand. polyt. Ph.d. Chris Ellegaard i en artikel i Erhvervsbladet for et par måneder siden.

U-Posten har kontaktet Chris Ellegaard og fået uddybet disse synspunkter i relation til værktøjsfremskaffelse. Han har et godt kendskab til værktøjer fra sin tid i dansk produktionsindustri og mener, at artiklens synspunkter og konklusioner passer godt på værktøjsmarkedet.

Outsourcing som mantra

Chris Ellegaard og Laurids Hedaa er af den opfattelse, at outsourcing af dansk produktion nærmest er blevet en slags mantra for vore industriledere. Hvis naboen flager ud, er man nødt til også selv at gøre det. Men ofte sker det på et spinkelt grundlag. Man ser ukritisk på de lave timepriser og bedømmer sjældent helheden. Og det resulterer i en strøm af problemer, som faktisk gør komponenterne dyrere.

Chris Ellegaard fremhæver, at outsourcing er nyttig og nødvendig, hvis det giver virksomheden

større værditilvækst og konkurrencemæssige fordele på længere sigt. Men at der samtidig er god grund til at antage, at netop outsourcing af værktøjsproduktion er problematisk. Flere forhold betyder ganske enkelt, at nærhed til leverandøren er særdeles afgørende for resultatet: Komplexiteten af produktet, behovet for fælles produktudvikling, produktets one-of-a-kind karakter, fraværet af gevinster ved skalaproduktion og et løbende servicebehov er eksempler fra den række af punkter, som stiller krav om tætte leverandørrelationer. Krav som kun kan imødekommes af teknologisk kompetente partnere, der har forståelse for og indsigt i kundens situation og produktion. Og netop det er dansk industris styrke i konkurrencen imod Kina.

Det afgørende er gensidig udvikling

De to forskere fastslår som en kendsgerning, at det er fælles for virksomheder med succes, at de har en vel fungerende relation til deres underleverandører. I praksis betyder det, at kunde og underleverandør deltager positivt i hinandens udvikling, og at kompetencer og viden flyder frit og naturligt mellem parterne. Og netop denne deling og udvikling af kompetence skal speedes op og gøres synlig. Ellers risikerer vi, at Danmark taber det forspring, vi har på gode relationer mellem kunder og leverandører. Danmarks fremtid ligger ikke i at konkurrere isoleret på prisen, men på at levere kvalitet og være innovative.

Derfor er gensidig udvikling afgørende for, at Danmark også i fremtiden har et producerende erhvervsliv, der giver arbejdspladser og tjener penge.



Ifølge professor Laurids Hedaa er værdien af den viden og de komponenter, der i dag ligger i samspillet mellem danske virksomheder og deres underleverandører, enorm, og den kan ikke uden videre flyttes med ud til Fjernøsten i forbindelse med outsourcing.

Viden kan ikke uden videre flyttes til Fjernøsten

Værdien af den viden og de kompetencer, der ligger i samspillet med underleverandørerne, er enorm. Og den kan ikke uden videre flyttes med til Fjernøsten. Derfor mener Hedaa og Ellegaard, at det er meget vigtigt for både kunde og leverandør, at det lykkes at synliggøre den værdi, parterne tilfører hinanden i det daglige. Hovedparten af værdien er nemlig usynlig. Den gode og rigtige relation mellem kunde og underleverandør indebærer også samarbejde om produktudvikling. Samtidig betyder et samarbejde baseret på tillid, at underleverandøren også har mod på at investere i et stedse mere effektivt produktionsapparat. Hvis kunden derimod konstant presser underleverandøren på prisen, vil leverandøren sjældent have det mentale eller økonomiske overskud til at tænke frem. Det forringer relationen og indebærer, at den livsvigtige videns- og kompetencedeling tørrer ind til ugunst for begge parter. ▶

Danske forskere: Prisen er ikke det afgørende parameter

Forts. fra side 7



Adjunkt Chris Ellegaard mener, at outsourcing er nyttig og nødvendig, hvis det giver virksomheden konkurrencemæssige fordele på længere sigt. Men han har samtidig den antagelse, at outsourcing af værktøjsproduktion er problematisk, bl.a. fordi forståelse og indsigt i kundens situation og produktion er så afgørende for resultatet.

Forkert og farligt at betragte industrien som lavteknologisk

De to forskere understreger endvidere, at der ligger falske forestillinger til grund for troen på, at Danmark i stedet for produktion bør satse massivt på forskning og udvikling indenfor IT, bioteknologi og nanoteknologi. Og at tilbøjeligheden til at fremstille den traditionelle industri som værende lavteknologisk ikke alene er forkert men også farlig. Farlig fordi den traditionelle industri og dens mange hundredetusinde jobs risikerer at forsvinde, hvis vi ikke ofrer den tilstrækkelig opmærksomhed.

Afsætningen af industriens traditionelle produkter er nemlig langt, langt større end de såkaldt højteknologiske produkter, der ofte kan

betragtes som en hjælpeteknologi. Og forkert af den årsag at der er bundet en stor mængde viden i fremstillingsindustriens produkter og produktionsprocesser. Endvidere er anvendelsen af et avanceret produktionsapparat alt andet end lavteknologisk fastslår de to eksperter, som savner en helhedsopfattelse af erhvervslivet fra politikernes side.

Innovation og idérigdom skal udvikles og bevares

Såvel Laurids Hedaa som Chris Ellegaard vurderer, at det generelt står

godt til med relationerne kunder og underleverandører imellem herhjemme, og at det intense fokus på prisparameteren er overdrevet. Men de er samtidig af den opfattelse, at det haster med at få mere viden på området.

De understreger, at hvis det forspring, vi har, skal holdes, så må vi nødvendigvis arbejde intenst med, hvordan underleverandører og kunder i fremtiden kan udvikle hinandens kompetencer, så vi bevarer og udvikler dansk industris innovationsevne og idérigdom.

Uddeholm har på baggrund af forskernes synspunkter formuleret fire specifikke budskaber til danske politikere, den danske producerende industri og værktøjsindustrien:

- Det er både forkert og farligt at betragte produktionsindustri som lavteknologisk og dermed ikke værd at satse på. En stor del af den produktion, der foregår i Danmark, kræver omfattende specialviden og foregår på et avanceret produktionsapparat. Produktionsindustrien er med andre ord alt andet end lavteknologisk.
- Outsourcing er en fordel for dansk industri og for Danmark. Men det kræver, at helheden er taget i betragtning, hvis der skal skabes værditilvækst på lang

sigt. Hvis outsourcing er baseret alene på en lav timepris uden tanke for den samlede effekt på det endelige produkt, kan prisen blive høj.

- At nå frem til det helt rigtige værktøj stiller krav om fælles produktudvikling og tætte relationer til teknologisk kompetente partnere, der har indsigt i kundens forhold og situation. Her vil en lokal leverandør ofte give værktøjsbrugeren det bedste resultat.

- Underleverandører og kunder må i fællesskab fokusere på at udvikle hinandens kompetencer for at bevare den innovation og idérigdom, der er en afgørende forudsætning for den danske produktionsindustris fortsatte konkurrenceevne.