

Succesfulde strategier for kundegodsstøberier

En erfaren støbegodsindkøber giver sin syn på forretningsmetoder, der kan modstå enhver økonomisk storm

*Sergey Ershov, D.ENG., MBA,
SiemensAG Energy Sector, Power Generation Division, Duisburg, Tyskland*

Oversat af Herbert Wolthoorn

Støberidriften er et vanskeligt forretningsområde. Kunder og konkurrenter presser prisen, stigende lønomkostninger, kvalitetsproblemer og mangel på kvalificeret arbejdskraft skaber udfordringer for støberiledelsen. Dagligdags arbejde må ikke distrahere dem fra virksomhedens hovedformål; overlevelse og vækst. Efter mange års arbejds erfaring, først i et støberi og efterfølgende som indkøber af støbegods, har forfatteren kunnet iagttage 6 vigtige kriterier, der er afgørende for et langsigtet succes for kundegodsstøberier.

1. Dæk forskellige markedsområder og spredt dit kundegrundlag.

Succesfulde støberier dækker forskellige markeder og har forskellige typer kunder. Igennem årene har disse virksomheder erobret nye markedsområder men samtidigt fastholdt deres gamle kunder, selv om det var nemmere at tjene penge på de nye markeder.

Ofte er kundegodsstøberier overrepræsenteret i et bestemt markedssegment. Hvis for eksempel 70 % af produktionen går til kunder i samme segment, kan det blive farligt, hvis dette segment svækkes eller bortfalder. Skulle dette markedssegment stagnere længere end forventet, kan banken lukke for kreditten og støberiet går konkurs.

Et eksempel på en sådan strategi viste sig i årene 2006 til 2008. Der fandtes en overkapacitet på marked for svært støbegods til vindmølleindustrien. Støberier, der producerede stort støbegods, tog store banklån i forventning om en endeløs vækst i vindmølleindustrien, og en enorm overkapacitet blev etableret. Flere støberier underskrev endda kapacitetsgarantier med kunder, der ville garantere et vis forbrug indtil år 2013. Dette synes tilbage i 2008 at være en lang tid frem, men i dag er disse garantier udløbet, banklån er ikke tilbagebetalt endnu, og markedet

for svært støbegods er fortsat i knæ. Selvfølgelig vil denne nye støberikapacitet ikke bare forsvinde, de vil blot skifte ejerskab, men det er ikke en positiv situation for ejere, de ansatte eller købere af støbegods.

Samtidigt har mange støbegodsforbrugere såsom dem, der fremstiller stort maskingods eller udstyr til energianlæg, oplevet store forsyningsproblemer på grund af flaskehalsproblemer, da de tidligere leverandører reducerede deres leveranceandel til disse industrien med den begrundelse at satse på den nye vindkraftindustri. Da var indkøbere nødt til at søge nye støbegodsleverandører. Da vindkraftmarked så gik ned, ændrede situationen dramatisk, men da var det for sent. De gamle kunder forblev hos de støberier, der var trofaste, mens der var lette penge at tjene i vindkraftindustrien.

Det er bemærkelsesværdigt, at 3. eller 4. generations familieejede støberier udviste større disciplin under den daværende markedsituation end støberier, der er ejet af interessenter eller investeringsselskaber. Disse familieejede støberier havde allerede overlevet flere recessioner og derfor med tiden udviklet en strategi til at sikre bæredygtighed af deres forretningsområde. Støberier, der er ejet af investeringsfonde, kigger først og fremmest på at maksimere deres indtjening.

Der vil helt sikkert komme nye produktionsbobler, men sandsynligvis i andre markedssegmenter. I øjeblikket er der et voksende behov for vise stål-godsstøbninger.

Optimalt set bør andelen af leverancer til en bestemt industrisektor helst ikke overstige 25 % og til en enkelt kunde bør den ikke udgøre mere end 10 % af omsætningen, ellers vil afhængigheden af denne kunde bliver for stor. Nogle støberier har valgt at slanke kundegrundlaget til kun at omfatte 10 – 20 virksomheder med den begrundelse at spare på salgsomkostningerne. Dette kan være en god strategi for et kundestøberi med masseproduktion, men ikke

for små til mellemstore håndformningsstøberier. Det er jo relativt nemt at komme af med en kunde, men ofte særdeles vanskeligt at få en ny i stedet for. Nogle succesfulde europæiske kundegodsstøberier har over 200 kunder, hvoraf flere dog er små og kun aftager få stykker støbegods årligt. Bemærkelsesværdigt er det, at disse småkunder i tider med recession ikke aftog mindre støbegods, mens de store kunder skar drastisk ned.

Støberiledelsen skal opretholde en jerndisciplin for ikke at blive lokket af nemme penge. Vækst og udvidelser, javel, men på en forsigtig og velovervejede måde.

2. Producer et velafbalanceret produktmix og tab aldrig kontakt med markedetsrealiteten.

Succesfulde støberier accepterer villigt nye udfordringer og er parate til at tage nye produkter i deres produktionsprogram, selv om nye produkter øger risikoen for mere vrage. Nye komplicerede produkter medfører, at støberiet kan gøre sig fortroligt med mere komplicerede produktionsprocesser, og det kan derfor styrke sin markedsposition.

Men ofte nægter støberier at tage nyt kompliceret støbegods, selv om de passer godt i deres produktionsprogram. De ser det som en risiko at prøve noget nyt, og der, hvor entreprenørånden mangler, bliver der sagt: ”du ved, vi ikke vil støbe sådant gods. Vi vil have det sjovt og ikke gøre livet unødvendigt vanskeligt”. Næste gang vil disse støberier ikke engang komme i betragtning for en forespørgsel til et nyt produkt, og en fremsynet indkøber vil så hurtigt som muligt afslutte sit samarbejde. Grunden er simpel: en strategisk leverandør skal være i stand til at understøtte sine kunder med udviklingen af nye produkter. Hvis støberiet ikke vil være med til det, så er det ikke den rigtige partner.

Et andet problem er, at mange støberier overvurderer kompleksiteten af det gods, de selv fremstiller. Vurderingen foretages ofte af støberiets mellemledere, der tror at deres tekniske løsninger er enestående, og konkurrerende støberier derfor ikke kan finde ud af at lave samme type gods. Denne tankegang overtages af ledelsen og salgsafdelingen, som også begynder at tro på, at ingen andre kan støbe netop denne type støbegods. Dette er en stor og alvorlig fejltagelse. Dygtige indkøbere vil aldrig forlade sig på en enkel leverandør, uanset, hvor dygtig den måtte være. De vil undersøge markedet og før eller siden finde et alternativt støberi. Måske kan dette nye støberi i begyndelsen ikke levere den ønskede mængde, men efterhånden vil det blive bedre og ofte til en lavere pris. Mens den oprindelige leverandør hviler på sine laurbær og ikke forsøger at forbedre sine processer, har det alternative støberi fra begyndelsen måtte fremstille til en lavere pris og derfor været nødt til at være mere effektivt lige fra starten.

At koncentrere sig kun på komplekst gods er dog

også en fejl. Et godt produktionsmix er ca. 60 % komplekst støbegods, der kræver megen arbejdstid og ofte yderlige ydelser såsom NDT og bearbejdning, og så 40 % mere simpelt gods uden specielle krav.

3. Kend din produktionsomkostninger.

Forskellen mellem en god støbegodsleverandør og en gennemsnitlig leverandør er deres nøjagtig kendskab til produktionsomkostningerne af hvert enkelt emne. Ved at sammenligne prisniveauet i forskellige tilbud på ens produkter kan det konstateres, at en del støberier kun har en svag forestilling om deres omkostninger. Støberier, der har en professionel ledelse, sørger for, at ethvert nyt emne bliver efterkalkuleret med realistiske produktionstimer og materialeomkostninger efter de to første prøveserier er støbt. Mange støberier tager sig ikke den ulejlighed at udføre dette nødvendige arbejde.

Og en velfungerede kvalitetsafdeling er absolut nødvendigt for at kunne påpege de vigtigste produktionsproblemer og være med til at give anvisninger for, hvordan produktionsomkostningerne kan reduceres.

4. Løbende optimeringsprocesser

Der er nemt nok. Der findes 3 afgørende faktorer for at drive et støberi succesfuldt: leveringsformåen, kvalitet og pris. De fleste vesteuropæiske og nordamerikanske støberier kan ikke konkurrere på pris, så de må være dygtige på kvalitet og leveringsformåen. En højere pris kan kun accepteres, hvis godset leveres til tiden og med en rigtige kvalitet. Dårlige leveringstider skyldes dårligt styrede processer og en manglende produktionsdisciplin i støberiet.

I dag kan den europæiske maskinindustri kun sikre sig ordre, hvis de kan tilbyde bedre leveringstider end deres konkurrenter. For indkøberen betyder det, at godsets skal leveres på nøjagtig det aftalte tidspunkt. Hvis støberiet ikke kan forstå, hvordan leveringsforsinkelser kan påvirke kunden, ender det med dagbøder.

For eksempel, en maskinfabrik har brug for 3 forskellige lejeheuse til et stålsvejst kompressor anlæg. Hvis støberiet får en ordre på i alt 30 lejeheuse gælder det fremstilling af 10 kompressor anlæg. Hvis støberiet kun leverer 27 lejeheuse til tiden og de resterende 2 uger senere, er leveringsgraden 90 %. Men for maskinfabrikken, der i værste fald ikke kan levere de sidste 3 kompressorer, bliver leveringsgraden kun 70 %, hvilket kan blive en dyr affære. Slutkunder såsom et stålværk eller et kraftværk køber kun et stort kompressor anlæg hvert 20 eller 30 år, så de arbejder ikke på at opbygge et langvarigt strategisk samarbejde med maskinfabrikken. De vil blot kræve et bøde forslag ved leveringsforsinkelser indført i kontrakten. Sådanne bøder kan nemt løbe op i millioner af kroner, ofte et langt større beløb end værdien af de

ikke leverede komponenter.

Erfarne indkøbere opdager hurtigt under et støberibesøg den aktuelle situation. Ophobning af gods de forkerte steder, uryddelige og rodede arbejdspladser eller mangel på godsmærkning tyder på dårlig styring og derfor øget risiko for manglende leveringssikkerhed. Ofte, når disse forhold forelægges ledelse, er kommentaren blot, at sådan er det jo også hos andre støberier.

Succesfulde støberier, især kundegodsstøberier, har indset dette og er begyndt at indføre LEAN. En ændring fra "fremstilling til lager" til "fremstilling efter behov" har kunnet nedsætte leveringstiden med 30 %. Samtidigt er fremstillingsdisciplinen blevet forbedret væsentligt. Mærkeligt nok kan disse forbedringer også give bagslag for indkøbere. Hvis han beder støberiet at levere 2 uger tidligere end aftalt, vil svaret ofte være: "nej, det er umuligt, det vil forsinke andre planlagte leverancer". Indkøberen vil sikkert ikke være særlig fornøjet på netop dette tidspunkt, men i det lange løb vil han blive glad for et støberi med et sådant produktionsprincip.

5. Det gælder blot salgsarbejdet

To lignende støberier med samme type produktionsudstyr, samme niveau af støbegodskvalitet og samme leveringsformåen. Det ene tjener penge, det andet overlever med nød og næppe. Årsagen er ofte enkelt. Det succesfulde støberi har de rigtige sælgere.

En god støberiteknikker er ikke automatisk en god sælger. Mange støberier har salgsafdelinger, hvor de ansatte er dygtige teknikere men dårlige sælgere. Ar-

rogance og bedrevidenhed virker ikke positivt på en indkøber og kan ikke kompenseres ved faglig dygtighed og stor støberiteknisk viden. Det er nødvendigt, at sælgeren kan sætte sig ind i indkøberens ønsker og er i stand til at kunne svare på følgende spørgsmål.

- Hvor mange produkter (maskiner, værktøjer etc.) fremstiller min kunde. Hvor stor er mit markedsandel hos kunden.
- For hvor mange støbte dele er mit støberi eneleverandør og hvorfor. Og hvad vil kunden gøre for at ændre denne situation.
- Hvem er mine konkurrenter. Hvad er deres styrker og svagheder.
- Hvad er de potentielle alternativer. Kan godset erstattes med en svejst konstruktion, og hvis ja, hvad er så prisen og leveringstiden. (i de senere år er svejste konstruktioner ofte blevet foretrukket, især ved projekter, hvor der kun behøves få støbninger og når leveringstiden er lang nok. Også omkostninger til modeludstyr kan være afgørende). Arbejder min kunde på at finde erstatninger for støbegods.
- Hvad kan jeg tilbyde for at få knyttet min kunde tættere til mig. Kan vi udvikle nye produkter i fællesskab. Hvem er min kontakt i kundens udviklingsafdeling. Inviterer jeg ofte nok kunder til workshops om nye udviklinger og støbemuligheder.
- Hvad er mit prisniveau. Kontakter jeg kunden efter tilbudsgivning for at spørge om mit tilbud er konkurrencedygtigt (jeg har konstateret, at i 60 % af tilbudsgivning salgsafdelingen ikke spørger, om tilbuddet var konkurrencedygtigt. Dette er et spild af ressourcer og da tilbudsgivning også koster penge,

Stjerneindkøberens prioriteringer

De følgende kritiske spørgsmål stilles af indkøbere, når et støberi evalueres ifølge Metal Casting Design & Purchasing columnist Bob Mueller Jr., Joy Global Surface Mining, Milwaukee.

Hvad er din aktuelle leveringstider

Dette er en indikation på den aktuelle ordrebeholdningen og hvor realistisk en leveringstid kan forventes.

Hvad er din on-time leveringformåen

Dokumentation er en nøglefaktor, da den gør det muligt, at en

indkøber kan danne sig et realistisk overblik.

Hvad er dit vragniveau

Niveauet af det interne – og eksterne vrage kan give et billede af støberiets kvalitetsniveau.

Hvem består din kundekreds af

Indkøbere vil gerne passe ind i det eksisterende kundesegment, så han ikke kommer i karambolage med fx store kunder.

Hvilke slutmarkeder har dine kundekreds og i hvilket omfang

Hvis støberiet har satset ensi-

digt på et markedssegment, kan det tabe sin lønsomhed, når det segment går ned.

Hvad er din svage sider

Dette spørgsmål har at gøre både med godskvalitet og gods-kvantitet i relation til støberiets kapacitet

Hvilke værditilvækster kan du til byde

Nogle støbeopgaver kræver design og konstruktionsbistand, mens andre kræver NDT, bearbejdning og montering.

Kilde: "Purchasing Points" MCDP Nov/Dec 2012.

er det som at smide penge ud af vinduet). En åben og ærlig kommunikation mellem støberiet og kunden er afgørende vigtigt for støberiets succes. Intet gør en indkøber mere galsindet end en email, der en eller to dage før planlagt levering lakonisk meddeler, at leverancen er forsinket. Som om det ikke var bekendt eller forudset i støberiet allerede flere uger i forvejen. Endnu værre er det selvfølgelig slet ingen besked at få om forsinkelsen.

6 Træn og uddan medarbejdere.

Tyske og Østrigske støberier har et velfungerende lærlingeuddannelsessystem, hvor arbejdet og studier tages seriøst. Dette system resulterer i fagligt veluddannet arbejdskraft, især til håndformerier, hvor det er umuligt at fremstille kvalitetsgods med dårligt uddannet personale. Hvis den faglige uddannelse ikke er tilstrækkeligt, bør støberierne træne og uddanne deres ansatte. At kunne fastholde sin fagligt uddan-

nede arbejdsstyrke er også vigtigt.

Langvarigt forretningsmæssig succes for kundegodsstøberier kræver markeds- og kundevariation, optimering af produktionssammensætning, et vel-etableret kvalitetssystem, procesoptimering, veludvalgt personale til salgsarbejde og (efter)uddannelse af medarbejdere generelt. Alle støberier arbejder med disse forhold til en eller anden grad, men ofte kun på en tilfældig og usystematisk måde. Nøglen til succes er vedvarende at analysere markedet og dets muligheder og foretage langtidsholdbar forbedringer. I støberiindustrien er store skridt umulige; vi må omhyggeligt forbedre ethvert arbejdsområde, enhver proces og aldrig ophøre med stille selvkritiske spørgsmål således at behagelighed og selvovervurdering kan undgås.

Artiklen er bragt i Modern Casting July 2014. Den er gengivet med venlig tilladelse af American Foundry Society.