

# Case: Modstandskraft i forsyningskæden – producent optimerer danske og kinesiske produktionsaktiviteter

## Resume

Da Logitrans blev ramt af corona-krisen, gik de i gang med at digitalisere salgsaktiviteterne, og det lykkedes at få salget startet op igen.

Nedgangen i salget havde imidlertid været med til at af-dække en anden svaghed i forretningsmodellen: Den nu-værende produktion i Kina var alt for konjunkturfølsom og afhængig af aktiviteterne i Danmark.

Rådgivningstilbuddet fra genstart.NU gav Logitrans en mulighed for en strategisk analyse og vurdering af handlingsalternativer.

## Logitrans

Fokus for forretningstilpasning

Lokalisering af produktion

Branche

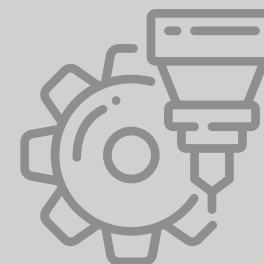
Fremst. af industrielt udstyr

Antal ansatte

80

Geografisk placering

Ribe



## Baggrund og motivation

Logitrans er en familieejet produktionsvirksomhed, der producerer ergonomiske løfteredskaber (højtløftere, palleløftere og stablere) til tunge løft i industrien og i transporterhvervet.

Virksomheden har oplevet vækst og eksporterer i dag 95% af sin omsætning. De tre største markeder er Tyskland, Frankrig og USA. Produktionen foregår både i Ribe og i Kina.

Virksomheden investerede i 2009 i en produktion nær Shanghai efter at have brugt kinesiske underleverandører til den danske produktion i flere år. Logitrans har i dag et globalt produktions-setup med underleverandører i Kina og Europa til henholdsvis den kinesiske og danske produktion. Fordelingen mellem den danske og den kinesiske produktion er 50/50.

### Corona-krisen ramte Logitrans' værdikæde og produktions-setup

Logitrans blev stærkt påvirket af corona-krisen. Virksomheden havde en rekordomsætning i begyndelsen af 2020, hvorefter omsætningen i 2. kvartal faldt til et niveau på 30% af normalen. Efterspørgslen er steget igen, og september har været på normalniveau – bl.a. takket være en hurtig digitalisering af salgsaktiviteterne.

Produktionen i Kina lå også mere eller mindre underdrejet i foråret. Logitrans havde dog en buffer i form af et overskudslager fra 2019, hvilket kunne sikre leverancer til kunderne, indtil produktionen kom i gang igen.



Vi synes, vi havde godt fat i digitaliseringen af salget. Der, hvor det haltede, var vores produktions-setup. Nu havde vi kørt sådan i 10 år. Var det stadig det rigtige, eller var vi for sårbare overfor fx lavkonjunkturer? Vi havde brug for et eksternt blik på vores måde at organisere produktionen på”.

- CEO, GITTE KIRKEGAARD, LOGITRANS

Imidlertid skabte nedlukningen i Kina fornyet opmærksomhed om, at produktionen i Kina indebærer et stort overhead som pt kun bruges til at varetage underleverandørfunktionen til den danske produktion. Derfor er det nuværende setup meget følsomt for konjunkturudsving.

### Bliver opmærksom på mulighederne for rådgivning i genstart.NU

Det fik direktør Gitte Kirkegaard til at overveje rådgivning i genstart.NU-regi. Efter en kort samtale med en konsulent fik hun en tydelig ide om, hvad der kunne opnås inden for de afsatte 50 timer under programmet.

Det eksisterende produktions-setup havde altid ligget som en potentiel problematik i lavkonjunktur, idet der er et stort millionbeløb bundet i overheadomkostninger. Det var derfor relevant med en evaluering af fordelingen af produktionsopgaver mellem Danmark og Kina, idet de kinesiske produktionsaktiviteter var for afhængige af aktiviteterne i Danmark. Med en ændring i aktivitetsporteføljen kunne der evt. skabes en løsere kobling mellem de danske og kinesiske aktiviteter – og dermed større fleksibilitet.

### Bedre modstandskraft i forsyningskæden

Opgaven blev indledningsvist formuleret som: ”Hvordan begrænses leveringssårbarhed i forhold til det eksisterende produktions-setup?” Direktøren oplevede, at rådgiverne var hurtige til at flytte opgaven rundt internt med henblik på at matche den rigtige konsulent til opgaven.



## Forbedring af forretningsmodellen

Overskriften til det første møde var: "Hvordan bliver Logitrans mindre følsom på det nuværende produktions-setup?". Implement videreudviklede problemstillingen i dialog med Logitrans, og man formulerede sammen syv scenarier, der inkluderede: 1) uændret set-up, 2) flytning af svejseopgaven fra kinesisk produktionssted til kinesisk underleverandør, 3) svejseopgaven tilbage til Danmark, 4) udvide kunde- og aktivitetsunderlaget for den kinesiske enhed, 5) produktion for en konkurrent, 6) joint venture, 7) opkøb af lokal konkurrent mhp. at få tilstrækkelig volumen i produktionen til at udjævne konjunkturer. Scenarierne blev samlet i fire større scenarier i den følgende dialog mellem rådgiverne og ledende medarbejdere.

Samarbejdet foregik gennem flere online møder, hvor rådgiverne samtidig gav Logitrans en række hjemmeopgaver. Fra Logitrans deltog direktøren og økonomichefen. Indimellem har fabriksdirektøren i Kina og udviklingschefen været inddraget med henblik på at inddrage yderligere.

### Brug af særlig procesmodel

Rådgiverne brugte en procesmodel til at styre forløbet. Mellem møderne udfyldte Logitrans selv de vigtigste informationer i skabelonerne.

De fire scenarieforslag blev diskuteret på et strategiseminar med bestyrelsen, hvor deltagerne blev inddelt i grupper, som hver skulle lave en SWOT-analyse og en cost-benefit-betragtning ud fra de opstillede kriterier. Konklusionerne af hver gruppes arbejde blev fremlagt for de andre deltagere.

Rådgiverne hjalp samtidig Logitrans med at formulere seks vurderingskriterier, som blev anvendt til at rangordne scenarierne. De omfattede bl.a. mulighederne for at skalere Logitrans under de enkelte scenarier, leveringstider, kompleksitet i produktionen og økonomiske konsekvenser, som det fremgår af oversigten i næste spalte.

SKALERBARHED	LEAD TIME	ROBUSTHED	PRODUKTIONS KOMPLEKSITET	DRIFTS-RESULTAT	FAST OMKOSTNING
Giver scenariet Logitrans mulighed for at skalere virksomheden?  Kan Logitrans vokse på de markeder, som Logitrans gerne vil udvide på eller vil de på et tidspunkt blive hæmmet af produktions set-up'et?	Hvor hurtigt kan Logitrans producere og levere produkterne til kunderne?  Skaber scenariet et udfordring eller mulighed for at levere den service, som Logitrans skal leve op til?	Hvor robust vil Logitrans produktions set-up være i scenariet?  Er der risiko, som kan få stå indflydelse på produktionen og som derigennem kan hæmme Logitrans?	Giver scenariet Logitrans et komplekst eller simpelt set-up?  Vil scenariet kræve meget management og energi eller er det selvkørende?	Hvordan vil scenariet påvirke omsætningen minus variabel omkostning?	Hvor mange faste omkostninger har Logitrans i dette scenarie?  Hvor meget kapital binder Logitrans i deres produktions set-up i scenariet?

Efterfølgende stemte hver deltager på de mulige initiativer. Bestyrelsen valgte to initiativer til videre bearbejdning: 1) Logitrans vil gøre Kina til det primære produktionssted og flytte mere produktion til Kina. 2) Logitrans vil samtidig kigge efter en europæisk partner med kompetencer inden for kunstig intelligens og robotteknologi, som kan hjælpe med at videreudvikle produktprogrammet.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Optimering af den globale konfiguration af produktionsaktiviteter
Output	Udvikling af scenarier og støtte til vurdering, prioritering og valg
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 40 timer
Bidrag fra virksomheden	Indsamling af interne data, deltagelse i møder og beregninger af omkostninger
Varighed	Cirka 2,5 måned

## Resultater

Logitrans har hurtigt implementeret beslutningerne, og Kina er nu valgt som det primære produktionssted. Virksomheden forventer at lægge for 3 mio. kroner yderligere produktion til Kina, hvilket forventes at give betydelige driftsbesparelser.

Med flere aktiviteter og et større mandat til den kinesiske enhed forventes selskabet i Kina nu at kunne agere mere uafhængigt. De vil både kunne levere direkte til kunder eller selvstændigt opsøge salgsmuligheder.

Et andet resultat er, at Logitrans nu er afklaret med, at næste strategiske vækst kommer til at foregå via et samarbejde med en partner med spidskompetencer inden for AI og digitalisering.

Hvis Logitrans ikke havde haft mulighed for at deltage i genstartNU, havde virksomheden formentlig selv gennemført en mindre omorganisering af produktions-setuppet. Men de var ifølge direktøren ikke selv gået til opgaven med samme systematik som i samarbejdet med Implement. Fremgangsmåden var med til at afdække forhold, Logitrans ledelse ikke selv ville have tænkt på. Derudover har fremgangsmåden inspireret direktøren til, hvordan hun vil tilrettelægge fremtidige strategiske beslutningsprocesser, hvor ledelse og bestyrelse skal inddrages.

Direktør Gitte Kirkegaard mener, at det eksterne blik har givet en mere nuanceret vurdering af handlingsmulighederne. Direktøren peger også på, at hun er blevet mere opmærksom på værdien af eksterne konsulenter og de værktøjer til beslutningsstøtte, de anvender.

## Læringspunkter

- Hvis I har relokaliseret eller udlagt produktion, kan der være behov for løbende at efterse setuppet i forhold til faktorer som skalerbarhed, leveringssikkerhed, leveringstider, robusthed over for kriser og konjunkturændringer, mv.
- Der knytter sig mange muligheder og udfordringer ved at have produktionsaktiviteter i Asien. Vær opmærksom på nye handlemuligheder i forhold til at optimere forsyningskæden.
- Når ledelse og bestyrelse skal tage stilling til komplekse emner og overveje handlingsalternativer, kan mindre rådgivningsforløb være til nytte. Rådgivere kan bidrage med at opstille scenarier og operationelle kriterier til at vurdere scenarierne over for hinanden.
- Et eksternt perspektiv kan være til stor nytte, når I skal forberede større forandringer eller udviklingstiltag.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Logitrans og rådgivningsvirksomheden Implement.