

Klar til vækst

Global fleksibilitet og styr på kompleksiteten

Udfordring

DESMI Ro-Clean A/S, der producerer og sælger udstyr til bekæmpelse af olieforurening, har gennem en øget global markedsposition, samt lancering af flere nye produkter, formået at skabe en markant vækst i årene 2009-2011. Moderselskabet DESMI A/S vandt "Entrepreneur of the Year 2011" og ønsker fortsat at udnytte sit potentiale og den sunde vækst ved at eksekvere sin "Next Level" strategi.

Men overgangen fra mellemstor virksomhed til gradvist større global spiller, har budt på nye udfordringer. Væksten har medført højere specialisering blandt medarbejderne, og forståelsen af markedets og produktprogrammets vigtigste karakteristika blev, i højere grad end tidligere, spredt på flere medarbejdere og afdelinger. Ligeledes blev konsekvenserne af at udbyde et stadigt stigende antal kundespecificerede produkter mindre overskuelige.

Det stod derfor efterhånden klart, at kompleksiteten kunne blive en hæmsko for fortsat at skabe profitabel vækst og for alvor at opskalere virksomheden.

Indsats

Det førte til en beslutning om at gennemføre en kompleksitetsanalyse på udvalgte produktfamilier i samarbejde med Worm Development.

Analysen klarlagde hvordan kompleksiteten blev opfattet af medarbejderne, samt hvorfra den reelle kompleksitet udsprang, og hvad vigtigere var, hvilke tiltag, der kunne gøres. Analysen bestod af en kritisk vurdering af de udbudte produktvarianter, en teknisk granskning af de enkelte produktdesigns, en gennemgang af den tilhørende supply chain, samt en analyse af afsætning og profit for produkterne.

Resultatet blev flere illustrative oversigtmodeller, som viste udvalgte produktfamiliers strukturelle opbygning og varians, kundernes syn herpå, samt produktionen af og logistikken omkring de enkelte produktfamilier.

Konklusionen var klar: situationen hos DESMI Ro-Clean A/S var kompleks og fortsat eskalerende, og det var nu, der skulle handles, hvis de ambitiøse mål om fortsat vækst skulle opnås.

Effekt

Gennemførelsen af kompleksitetsanalysen skabte først og fremmest et øget fokus på den eskalerende kompleksitet og hvordan denne kan begrænses, således at DESMI Ro-Clean A/S kan forblive konkurrencedygtige og fleksible i forhold til deres kunders ønsker og krav.

Der blev sat fokus på:

- Udarbejdelse af en produktstrategi for at skelne mellem henholdsvis standard- og specialprodukter
- Indførelse af 'activity based costing' for alle produkter
- Opbyggelse af egentlige produktarkitekturer og procesdokumentation
- Opbygning af et konfigureringsystem til fremtidig håndtering af produktudbuddet

Disse tiltag vil kunne medvirke til at reducere kompleksiteten hos DESMI Ro-Clean A/S, hvilket i sidste ende kan skabe øgede fleksibilitet, kortere leveringstider, øget produktkvalitet, øget konkurrenceevne og øget overordnet profit. Samlet set vil det være med til at kunne sikre DESMI Ro-Clean A/S fortsatte vækst og position som 'market leader'.



"Arbejdet undervejs, og resultatet af den gennemførte kompleksitetsanalyse, har været en øjenåbner for vores organisation. Vi har i dag fået et fælles sprog og et værktøj som vi kan bruge fremadrettet til at håndtere kompleksiteten i vores hverdag. Jeg er sikker på at vores nye indsigt vil hjælpe os med at opfylde vores overordnede strategi."

Dennis W. Larsen
President, DESMI Ro-Clean A/S