Grundfos på vej mod fremtidens service-koncepter

Grundfos udfordrer sine serviceleverandører på fremtidens samarbejde. Det sker i et større samlet fokus på optimering og konkurrenceevne

Af Anders Jørgensen/SIM

Det er en central konkurrencefaktor for Grundfos at få optimeret sin servicekæde og få mest muligt ud af drift og vedligehold. Optimal udnyttelse af maskiner og vedligeholdelsen af dem er kritiske faktorer for at kunne fastholde den globale konkurrenceevne.

For at lægge ny asfalt på den videre vej mod fremtiden har Grundfos inviteret en række udvalgte underleverandører med ind i servicelaboratoriet, med det mål at beskrive en ny platform for servicesamarbejdet.

Det sker i regi af projektet Service Innovation Management (SIM), der er projektledet af Teknologisk Institut i samarbejde med Alexandra Instituttet.

- Fra Grundfos vil vi rigtig gerne deltage i projekter, der kan være med til at videreudvikle vores virksomhed, som eksempelvis Service Innovation Management i et tæt samarbejde med Teknologisk Institut. Vi er bevidste om, at vi ikke kun kan udvikle os indefra. Vi er nødt til at have partnere, som vi udvikler koncepter, systemer og forretningsgrundlag med, siger Preben Sørensen, der er Category Manager i industrivirksomheden.

Overskrift:
Mærkbart på bundlinien
Grundfos bruger servicelaboratoriet i SIM-projektet til at skabe værdi i at arbejde systematisk med deres leverandører af service om professionaliseringsfaktorer, serviceinnovation og øget produktivitet - under ét kaldet Service Provider Management. De forventer, at det kan få stor betydning på bundlinien.

Preben Sørensen har samlet et hold på 13 underleverandører, der sammen med Grundfos skal udvikle scenarier for fremtidens fælles serviceplatform over en række laboratoriedage i 2012.

Servicesamarbejde handler ikke blot om at udskifte møtrikken eller skifte hjulet. Der skal et langt mere gennemgribende koncept til, hvor de udvalgte underleverandører skal leve op til alle nødvendige certificeringer samt matche Grundfos' værdisæt, der blandt andet er båret af bæredygtighed og grøn tankegang.

For Grundfos handler det om at få nedbragt omkostningerne og om at få maskinerne til at køre så optimalt som muligt - gerne døgnet rundt. Det rejser blandt andet det grundlæggende spørgsmål om, hvor meget af servicedelen der skal eller kan outsources. Fordi det også er en tillidssag at lægge meget ud til underleverandørerne.
Eksempler på nye tiltag, der skal nedbringe omkostninger, er planer om at lease alle trucks i Europa og så styrke kontrollen via Fleet Management i tæt samarbejde med leverandøren.

De nye vinder blæser
Peter Sørensen fortæller, hvordan Grundfos' topledelse under sloganet "Change the game" kortlagde alle funktioner og materiel for to år siden. Hovedformålet var både at få fuldt overblik over omkostningerne på virksomhedens mange adresser og styrke den overordnede styring af virksomheden. Det betød også en intern screening af arbejdsfunktioner og deres relevans.
Før var der tendenser til, at de enkelte fabrikker havde deres egne måder og tog egne beslutninger, uden at der var kendskab til det i de andre hjørner af Grundfos. Og tidligere i erhvervshistorien var der en opfattelse af, at Grundfos selv kunne stå for vedligehold og service. Det er slut nu.

- Kortlægningen skete ud fra ønsket om at få en bedre kontrol og fjerne det uvisse i organisationen. Meget mere er nu styret oppefra med centrale støttefunktioner. Vi har forvandlet os til en matrixorganisation, siger Preben Sørensen.
Kortlægningen fortalte blandt andet, at antallet af dubletter blandt serviceleverandørerne var for højt.
Preben Sørensen nævner som eksempel, at mange nye med-

arbejdere i Grundfos typisk har taget nye leverandører med ind i virksomheden for at vise deres værd og netværk.
Den slags kan vi sortere fra nu og henvise til den anbefalede leverandør på alle områder, siger Preben Sørensen.
Grundfos kategoriserer serviceleverandører som Key, Preferred eller Approved. Det er key supplier'en, som først bliver valgt.

Serviceleverandører skal være udviklingsorienterede
Det nye fokus på at trimme og udvikle det fremtidige samarbejde med serviceleverandørerne handler om at udvælge de leverandører, man ønsker at bygge det fremtidige samarbejde på. Det duer ikke at have otte leverandører, som servicerer drejebænke. De nye parametre er udover priserne at vurdere leverandørernes evner til at udvikle sig sammen med Grundfos samt leve op til virksomhedens værdier.
Det betyder også, at Grundfos besøger serviceleverandørerne og screener dem i henhold til sit værdigrundlag.

De skal kunne leve op til værdierne
- For at være en troværdig samarbejdspartner skal de forstå vores værdigrundlag, vores politikker, holdninger og Code of Conduct. Hvis de ikke gør det, så kan vi ikke være partnere. Vi kan ikke acceptere, at de ikke efterlever de samme regler som os, siger Preben Sørensen.
Det handler om at fokuserer på vores værdisæt, der indeholder følgende elementer:

- Bæredygtighed
- Åben og troværdig
- Mennesker i fokus
- Uafhængig
- Partnerskab
- Utrættelig ambitiøs

Serviceleverandørerne er med andre ord under lup. På den måde påvirker Grundfos direkte forretningsstrategien hos underleverandørerne. De bliver til gengæld, som aktuelt i SIM-projektet, inviteret indenfor i udviklingen af det fremtidige servicesamarbejde.

- Hvis vi skal have en fælles holdning til, hvordan vi arbejder med service- og underleverandører hos Grundfos, er vi nødt til at udvikle en fælles platform. Vi er nødt til at have en strategi, som medarbejderne og serviceleverandørerne forstår, siger Preben Sørensen.
Det betyder et markant skifte for serviceleverandørerne, der kan forvente en meget større klarhed om samarbejdet i fremtiden. Det

kommer til at ske ud fra overordnede retningslinier. Som altid handler om at øge effektiviteten og nedbringe omkostninger.

Men hvorfor egentlig ikke bare selv definere serviceniveauet og aftalerne i stedet for at tage leverandørerne med i en udviklingsproces?
- Fordi viden og kompetencen omkring service ligger hos serviceleverandørerne. Det er dem, der er eksperterne. Vi kan reparere meget af vores udstyr selv, men der er ingen tvivl om, at vi aldrig ville kunne trimme eller optimere det så godt, at udnyttelsesgraden bliver 100 procent eller bedre. Det kan du kun opnå ved at gå i samarbejde med producenten eller med den, der samarbejder tæt med producenten. Vi snakker om at udnytte højteknologisk udstyr for millioner af kroner optimalt, siger Preben Sørensen.
Han uddyber:
- Vores serviceleverandører skal forstå, at Grundfos ikke længere kan leve med et status quo. De er nødt til at videreudvikle på det udstyr, som de servicerer. De er nødt til at sikre, at performance på udstyret er stødt stigende. Hvis vi ikke bliver dygtigere og hurtigere end konkurrenterne over hele verden, så vil det være vanskeligt at fastholde en produktion i Danmark.

Identificerede udfordringer for Grundfos
Grundfos skal være dygtigere til at få værdierne og forventningerne formidlet ud til de mindre leverandører: 1) Kvalificere leverandører 2) Synliggøre og formidle værdier 3) Skabe bedre symbiose mellem Grundfos og de udvalgte leverandører.
Samt ensliggøre de aftaler, der bliver truffet med leverandørerne, og skabe globalt overførbare servicekoncepter, så Grundfos kan indføre dem i mange forskellige lande.

Munde ud i manifest
Serviceinnovations-forløbet i SIM-projektet skal munde ud i et servicemanifest, som Grundfos' topledelse kan tage stilling til. Der har været holdt det første servicelab i rækken.
- Jeg håber og tror på, at der kommer en samlet anbefaling ud af serviceinnovations-forløbet, som jeg kan tage med til ledelsen og fremlægge en anbefaling til fremtidens service-og vedligeholdelses setup samt samarbejdet med de udvalgte serviceleverandører i fremtiden, siger Preben Sørensen.

Projektet dokumenterer og afprøver de nyeste internationale erfaringer og udvikler veje til de vækstmuligheder, der er inden for handel og operationelle serviceydelser.
Læs mere: www.sim.dk

Om SIM
Service Innovation Management (SIM) er et 18 måneders lærings-, udviklings- og formidlingsprojekt finansieret af Styrelsen for Forskning og Innovation. Teknologisk Institut er leder af projektet og gennemfører det i samarbejde med Alexandra Instituttet.
SIM-projektet skal skabe mere innovation blandt virksomheder i serviceerhvervene. Det sker blandt andet ved at gennemføre en række serviceinnovations-forløb, som det beskrevne med Grundfos og deres underleverandører, der har form som en række servicelabs, hvor de arbejder sig frem mod et fremtidsscenarie for serviceaftalerne. Det sker blandt andet ud fra 9 Square-modellen, som udmærker sig ved at være god til at fokusere på udfordringer og fremtid med basis i nutid og fortid.