



Kølevirksomheden YORK i Århus forudser stor gevinst på bundlinjen ved at give hver af de mange produktfamilier deres egen forenklede beskrivelse

NÅR FÆLLES SPROG BLIVER GULD VÆRD

BIRTHE LAURITSEN >

I en produktstruktur handler det om systematisering – at give hver enkelt produktfamilie egne, enkelt beskrevne kendetegn samtidig med, at samtlige familiemedlemmer udelukkende kommunikerer på det vedtagne sprog.

På DTU kaldes det for Product Family Master Plan – PFMP. En plan, der med sit ensrettede sprog skærer alt overflødig væk, så kun den helt præcise produktbeskrivelse står tilbage.

På YORK, der producerer industrielle og maritime køleanlæg, omsættes det overordnet i fire små ord:

”Vi har set lyset.”

Virksomhedens direktør, Ole Mølby, lægger således ikke skjul på begejstringen over, at det er lykkedes at kæde alle beskrivende strukturer sammen, så man med det samme antal ansatte vil kunne få langt mere volumen igennem. Så lyset vil med tiden reflekteres af guld på bundlinjen, genereret af markant effektivisering.

Årtiers udvikling

Den grundlæggende problematik før implementeringen af PFMP var årtiers udvikling af tusindvis af kundeorienterede produkter. Det havde givet et mindst tilsvarende antal produktbe-

skrivelser, som – groft sagt – hver især var baseret på tankegangen hos den enkelte medarbejder.

”Naturligvis havde vi også tekniske specifikationer på de enkelte produkter. Men når de blev båret fra én medarbejder til en anden, var de ikke sjældent ledsaget af tre gule mapper, så man meget ofte skulle snakke med afsenderen for at være sikker på, at alt var forstået,” siger ingeniør Thomas Frøslev. Han er projektleder hos YORK med det formål at implementere PFMP. Og selvom det endnu ikke er lagt ind i alle led, skjuler han heller ikke sin begejstring.

”Vi har fået et fælles sprog – akkurat som når man med udtryk som rat, hjul og motor på en bil præcis ved, hvad man taler om. Således er PFMP blevet det fælles sprog, som har reduceret mængden af informationer til omkring en fjerdedel, uden at der er blevet færre produkter.”

”Tidligere havde vi måske det samme produkt defineret 20 forskellige steder. I dag kan vi nøjes med det ét sted, nemlig i PFMP,” siger Thomas Frøslev.

Men hvad er PFMP, som ifølge den århusianske kølefabrik skulle være en slags vidunderværktøj?

Lektor Niels Henrik Mortensen, Institut for Mekanik, Energi og Konstruktion ved DTU, refererer til en amerikansk undersøgelse om kompleksiteten i produktspecifikke kundesortimenter. Den viser, at uforholdsmæssigt mange ressourcer bruges til at rette data for at sikre, at de løbende er korrekte.

! YORKS KØLEFABRIK

Fabrikken med ca. 500 ansatte indgår i YORK Denmark ApS. Indtil 1999 hed virksomheden Sabroe Refrigeration og var dansk. Derefter overtaget af den amerikanske industrigigant YORK International, som i 2005 blev købt af den endnu større Johnson Controls-koncern. Virksomheden producerer industrielle og maritime køleanlæg, i fremtiden med mere fokus på design og montage.





PHOTOS: ETWORKS

"Vi har fået et system, der entydigt kortlægger et produkt og dets forskellige varianter. I praksis arbejder vi i Excel-ark og visualiserer det på store plancher," fortæller Thomas Frøslev fra YORK.

Det bestyrkede ham i, at der var brug for et værktøj, som kunne systematisere og derefter opdatere og vedligeholde de mange produktdata og dermed minimere ressourceforbruget.

Det blev til PFMP med beskrivelse og modellering inden for tre aspekter:

1. Kunde/markedsview – har vi en variation, der er værdiskabende?
2. Engineering/produktssortimentview – med beskrivelse af alle enkeltheder i produktssortimentet.
3. Produkt/supply-view – realiseringen.

Nemt at tilpasse justeringer

"Inden for hver produktfamilie munder det ud i, at markedet, dvs. kunderne, oplever de mange forskellige varianter, mens de reelt ikke mærkes i selve produktionen, hvor den strukturerede beskrivelse gør det nemt at tilpasse justeringer. På den måde opfattes emnet forskelligt og ens på samme tid," siger Niels Henrik Mortensen.

Det var mere nød end visioner, der oprindeligt fik YORK til at gå med på projektet.

"Vi skulle skifte it-system inden for økonomi og produktionsplanlægning.

I den forbindelse havde vi et akut behov for at få styr på alle de produktbeskrivelser, der i løbet af 20-30 år var dukket op som følge af den dynamik, der med tiden får et produkt til at formere sig ved knopskydning.

Med 20 produktfamilier, hver med tusindvis af varenumre, og en deadline på tre kvart år kunne vi ikke nå det manuelt. Det skabte interesse for PFMP, som på en systematisk og effektiv måde kunne speede processen op," siger Thomas Frøslev.

Både han og Ole Mølby beskriver det som held i uheld, at indkøbet af nyt it-system senere blev udskudt.

"Det fik os til at overveje, hvad vi kunne bruge DTU's værktøj til – om det kunne gøre gavn i det eksisterende system," siger direktøren.

Svaret var et klart ja. Senere vil det kunne overføres direkte til et nyt it-system.

Selvom PFMP først vil være 100 pct. integreret ved det kommende årsskifte, kan man allerede nu se effekten.

"Kommunikation i alle delsystemer er blevet enkel, efter at PFMP er blevet defineret som vores fælles sprog. Vi har fået styr på de mange millioner af data," siger Thomas Frøslev.

"Med vores nye sprog og metodik kan vi umiddelbart se, hvad vi sælger og dermed hurtigere finde en løsning til kunderne. Vi behøver ikke længere at bære papir rundt mellem de forskellige afdelinger. Nu ved alle straks, hvad vi taler om, og vi får en sammenhæng mellem alle de elektroniske systemer," tilføjer projektlederen.

Overskueligt

En af fordelene ved PFMP er, at det mere eller mindre kan genereres ud fra eksisterende materiale. Så selvom der stadig skulle bruges nogle tusinde arbejdstimer på manuelt arbejde hos YORK, så blev projektet overskueligt.

Thomas Frøslev beskriver det uforbeholdent som vejen frem og tilføjer:

"Baggrunden for succes er et godt koncept og en ledelse, der vil. Nu har vi begge dele."

Hos Ole Mølby er forventningen til øget effekt på bundlinjen tilsvarende stor. <

! YDERLIGERE OPLYSNINGER
Lektor Niels Henrik Mortensen,
nhm@mek.dtu.dk