Succes med outsourcing til udlandet – 6 centrale erfaringer

Det kan være meget dyrt, at outsource – og derefter vende hjem igen. Man hører for tiden meget om danske virksomheder der trækker deres produktion hjem igen fra udlandet, måske fordi de ikke har opnået den gevinst de forventede, eller fordi den teknologiske udvikling nu tillader det. Jeg har gennem de seneste år funderet en del over hvad der kan være årsagen til at firmaerne har haft svært ved at skabe den gevinst der var forventet.

Jeg har her samlet 6 punkter som har en stor indflydelse på at en sådan manøvre vil blive en succes.

1. Se det som et komplekst projekt.
2. Vær åben på alle niveauer – både om formål og fremdrift
3. Få beskrevet de underforståede arbejdsgange.
4. Sikre at produktdokumentationen er up to date og utvetydig.
5. Opbygning af kompetencer tager tid – ofte langt længere end man tror.
6. Undgå den klassiske kulturfælle – Danskere er bare anderledes

Hvis formålet med flytningen, planen herfor og konsekvenserne for de berørte ikke er klart fra starten, vil det have en demotiverende effekt på medarbejderne. Denne effekt kan nemt undervurderes og bringe hele formålet og planen i fare.

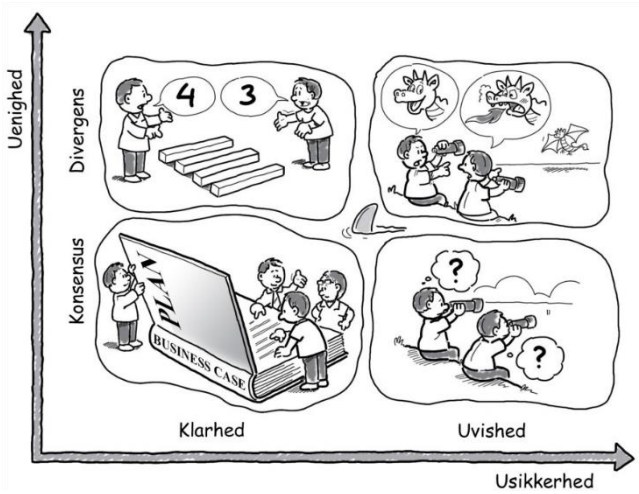
Flere danske virksomheder er ofte vokset ud af ingenting og har ofte deres udvikling, værksted og produktion samlet på samme adresse, med en ofte uformel arbejdsgang hvor f.eks. problemer i produktionen klares on-the-fly af folk fra udviklingsafdelingen, produktionen eller kvalitetsafdelingen, men bliver løsningen og læringen dokumenteret?

Når virksomheden har flyttet produktionen væk fra den danske adresse og der opstår problemer med et nyt eller gammelt produkt i produktionen kan udviklingsafdelingen ikke længere gå de få meter til produktionen og løse problemet ad-hoc, som de kunne tidligere. Derfor bliver kvaliteten af dokumentation og arbejdsgange/processer med ét langt mere vigtig end tidligere.

Jeg vil i det efterfølgende uddybe en smule på mine punkter.

1. Se det som et komplekst projekt

En outsourcing er et komplekst projekt, fordi der både er høj usikkerhed og meget uenighed. Der vil være en del politik forbundet med et sådant projekt, samtidig med at der vil ske ting undervejs der ikke kan forudses. En del interessenter vil måske ikke være positive overfor projektet, da det kan ramme dem hårdt. Der vil være de-motivation, ændringer, forsinkelser, kulturforskelle etc. Selvfølgelig vil der være del-elementer i projektet der vil være ligetil, plandrevne og andre der kan håndteres mere agilt.



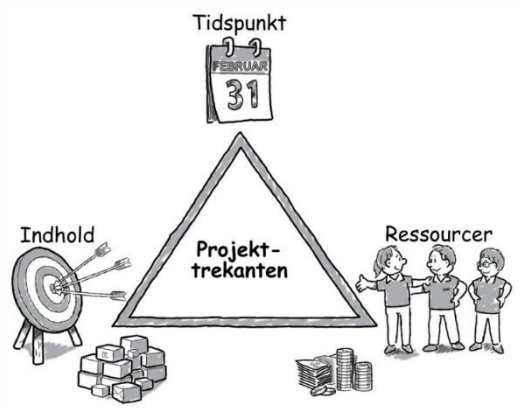
Jeg har for nylig haft den ære at give input til en netop udkommet bog ”Ledelse af komplekse projekter - med agilitet og et fast greb” af Mogens Frank Mikkelsen. Heri kan der hentes inspiration og gode tips til håndtering af et projekt som dette.

https://www.saxo.com/dk/ledelse-af-komplekse-projekter_mogens-frank-mikkelsen_hardback_9788740925234

Sørg for at sætte en kompetent projektleder til at drive projektet. Bak projektlederen op med den nødvendige styregruppe, ressourcer og budget – Sørg for balance i projekttrekanten.

Kort sagt, behandl det som et projekt fra ende til anden. Det kan ikke gøres ad hoc. Hav fokus på at bevare projekt trekanten i ligevægt fra start til slut med inddragelse af alle interessenter.

Illustrationer lånt med forfatterens tilladelse fra "Ledelse af komplekse projekter", Mogens F. Mikkelsen



2. Vær åben på alle niveauer – både om formål og fremdrift

For mange vil en sådan udflytning kunne ramme hårdt, fra nervøsitet omkring hvad der sker, hvilke arbejdsopgaver der skal løses i fremtiden til en reel frygt for at miste sit arbejde. En sådan nervøsitet skaber hurtigt rygter, demotivation og kan være en dræber for en måske god holdånd/kultur i virksomheden. Anerkend dette, inddrag gerne medarbejderne i processen, lad dem komme til orde – og vigtigst af alt – lyt til hvad de siger – de har måske løsningen.

Det er vigtigt for alle, at formål, succeskriterier og ikke mindst planen i denne ændring er klar såfremt at projektet skal blive en succes og det samlede potentiale forløses.

Når processen er i gang, så sørg for åbenhed gennem alle leder af organisationen, omkring status, problemer og forventninger i udflytningen. Nervøsitet og rygter er svære helt at undgå, men man kan gøre meget for at minimere dem ved at tage hånd om informationen og få evt. konflikter løst hurtigt, åbent og inddragende.

Hav fokus på at der ikke skabes et ”dem og os” miljø, både hvad angår kollegaerne imellem på de forskellige lokationer, men også mellem medarbejdere og ledelse.

Vær opmærksom på hvilken kultur man har i virksomheden og hvilken man ønsker at skabe.

3. Få styr på de underforståede arbejdsgange

Inden (og under) udflytningen bør processer revidere. Hvor der mangler processer bør disse beskrives. Dette bør primært gøres med henblik på de områder der flyttes, men husk at processer kan være som edderkoppespind. Lav en detaljeret kortlægning og involver medarbejderne i at mappe og revidere/beskrive eksisterende og nye arbejdsgange med fokus på at noget arbejde ikke længere

foregår på samme adresse. Det kan være nødvendigt at få hjælp udefra til dette, såfremt virksomheden ikke er vant til systematisk at arbejde med processer.

4. Sikre at produktdokumentationen er up to date og utvetydig

Er produktdokumentationen; tegninger, cad-data, produktionsbeskrivelser etc. ikke up-to-date for de emner/produkter der nu produceres langt fra virksomheden, de personer der kender dem og udviklede dem, er der med sikkerhed lagt i kakkelovnen til problemer og i værste fald kvalitetsforringelser og leveringssvigt. Med andre ord, gevinsten ved udflytningen begynder at fordufte op i den blå luft. Sørg for at have gennemgået alt produkt og produktionsdokumentation så det er opdateret og risikoen for fejlfortolkninger minimeres. Få eventuelt hjælp udefra – det kan være svært internt selv at evaluere produktdokumentationen da man allerede har en mening om hvad der står skrevet. En udenforstående kan nemmere komme med et objektivt syn, alternativt kan man holde ekstensive review's med kollegaerne på den nye lokation der skal overtage produkt og/eller produktionsansvaret. Der kan dog ved dette være faldgruber i form af kompetenceniveau og kulturforskelle.

5. Opbygning af kompetencer tager tid – ofte langt længere end man tror

Det tager tid at opbygge kendskab og kompetencer indenfor det givne produkt og produktions set up. Formålet med udflytningen af produktionen er normalt at spare omkostninger, specielt ved manuelt tunge processer. Derfor vil der naturligt være et stort pres på at få gevinsten herved hjem så hurtigt som muligt, og måske endda overfører mere kompetence tunge opgaver hurtigere end hvad godt er. Man kan og skal selvfølgelig planlægge kompetence overførsel detaljeret og måske endda udstationere medarbejdere kortere og længere tid, men det er naturligt ikke muligt at udstationere alle medarbejderne, eller overføre al viden gennem få personer. Derfor er det nødvendigt at have tænkt kompetenceudviklingen igennem – både på den nye lokation, men også på den oprindelige. Hvilke kompetencer er nødvendige og hvordan vil man forøge kompetencerne på den nye lokation, hvordan skal de evalueres, hvordan fastholdes og udvikles medarbejderne på den oprindelige lokation, f.eks. udviklingsafdelingen. Nu har de ikke længere den direkte umiddelbare feedback fra produktionen, som de havde da den foregik next door. Hvordan sikres vidensdelingen. Hvordan sikres "New Product Introduction" bedst i den nye organisation. Disse spørgsmål bør man have gjort sig klart, hvilke tiltag vil man tag. Men også være parat til at justere disse.

Kompetenceniveau og kultur spiller også ind her, hvilket fører over i den sidste erfaring.

6. Undgå den klassiske kulturfælle – Danskere er bare anderledes

Danskere afvigere på mange kulturparametre, bla. vedr. magtstrukturere, tillidsmæssigt og selvstændighed. Det er sundt at huske på, at det er danskerne, der er de mærkelige i en international sammenhæng.

I Danmark har vi ofte en mere pragmatisk tilgang til chefen og der kan være en større parathed til at diskutere beslutninger end i andre lande/kulturer. Man skal ikke langt syd for den dansk/tyske grænse før den mere hierarkiske virksomhedskultur hvor chefens ord er lov bliver mere udtalt. Rykker man videre østpå bliver dette i langt højere grad tilfældet. Det er velkendt for folk der har arbejdet med asiatiske leverandører at et ”ja” både kan betyde ”ja”, ”måske” eller ”nej” – alt efter betoningen i det. Selvfølgelig bliver asiatiske leverandører også mere og mere vant til at arbejde med europæiske kulturer. Men hvis produktionen flyttes ud af Danmark, må man huske på hvad der er det fremtrædende i den kultur man flytter til og gebærde sig herefter. Ikke dermed sagt at man ikke skal tage de danske værdinormer med, men man skal stadig have respekt for den nye kultur – ligesom vi forventer det samme af udlændinge i Danmark. Det er vigtigt at både kollegaer der kommer på den nye lokation, såvel som de nye kollegaer kender til hinandens kulturer, værdinormer og ikke mindst forventninger til tilgangen til arbejdet og den kultur der ønskes i virksomheden. Et område hvor dette især kommer til udtryk er beslutningstagning. Hvor det i Danmark ofte er tilfældet at den enkelte medarbejde har en stor grad af selvbestemmelse over sine opgaver, deres udførsel og beslutninger hermed; frihed under ansvar, er det f.eks. ikke nødvendigvis tilfældet i Asien. Her skal dette opdyrkes, såfremt denne kultur ønskes.

Ovenstående punkter skal som sagt i indledningen tages som mine key take aways, baseret på dels egne erfaringer og erfaringsdeling med andre. Det er selvfølgelig ikke en udtømt liste og jeg hører gerne om dine erfaringer også.

Gert Plenge

Project & Team Manager

Founder of MechExcellence

www.mechexcellence.com

Publiceret første gang på LinkedIn, 19. december 2016