

VELUX er en af fire nominerede til Driftsherreprisen 2017, som uddeles på DFM-netværks Årskonference i marts.

DATA OG OVERBLIK HAR LØFTET FM I VELUX TIL STRATEGISK NIVEAU



Af SVEND BIE, direktør i
DFM netværk og
DFM benchmarking

Da VELUX Gruppen var et ungt firma, var den gode ide –ovenlysvinduet der giver mulighed for at udnytte rummet under taget – beskyttet af patent og mønsterbeskyttelse. Men det, der i dag sikrer, at virksomheden opretholder sin unikke position som global markedsleder, er et konstant fokus på relevansen i at bringe frisk luft og dagslys ind i folks hjem koblet med innovative produkter og en stadig mere effektiv global organisation.

Det er i den ramme Eric Martin i 2012 fik ansvaret for Facilities Management (FM) og Real Estate i VELUX samtidig med at direktionen havde igangsat en udvikling for alle supportfunktioner, der skulle gøre dem:

- Mere globale
- Mere transparente
- Mere effektive

Den rejse, som VELUX Facilities har været på, har altså i høj grad været en fælles rejse med Finans, HR og de øvrige supportfunktioner. VELUX har udarbejdet en "One VELUX" vision, der skal binde bro mellem global integration af processer og lokal tilpasning til kunder og marked. For at opnå dette har man skabt en meget gennemført matrix-organisation, hvor ansvaret går på tværs af lande, produkter og markeder.

VELUX råder over 1 mio. m² – heraf 837.000 m² i Europa – fordelt på mere end 300 bygninger grupperet i 86 komplekser i 31 lande. Der er ca. 9.500 medarbejdere – 2.100 af dem i Danmark.

VELUX er ejet af VKR Holding, der også er direkte ejer af de fleste af de bygninger, som VELUX anvender i Danmark. VKR køber alle de FM ydelser, man som bygningsejer har brug for, af VELUX. Dermed omfatter Eric Martins samlede FM-portefølje også Real Estate. Væksten i de forskellige lande havde været drevet af lokale muligheder, og for fem år siden var der ikke

samme ensartede standarder og stram porteføljestyring som i dag.

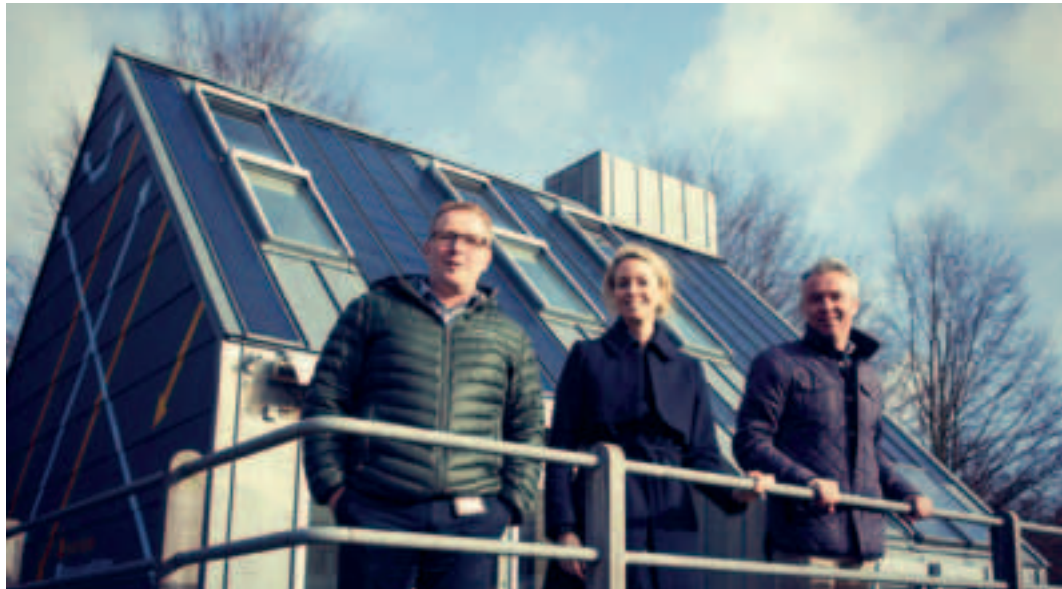
Eric Martin refererer til Peter Kragh Knudsen, VP Facility & Logistics, men har desuden i sin styregruppe både CFO, Vice President Production og Senior Vice President HR. En konstruktion, der sikrer en fælles tænkning om "hvorfor" imellem supportfunktionerne. Styregruppen fungerer efter bestyrelsesprincipet og mødes tre gange om året og tager her stilling til det grundlag, som FM skal agere efter. Her vedtages både strategier og budgetter, og her rapporteres opfølgninger på strategier, handlingsplaner og budgetter.

I 2012 startede Eric Martin med at få styr på porteføljen. Dernæst blev der udarbejdet et fælles serviceniveau for Europa. Alle produktionsdirektørerne fra de forskellige lande havde sammen med styrergruppen en workshop over en hel dag, hvor der blev skabt fælles ejerskab for de kvalitetsmål, som organisationen skal arbejde efter.

Analyserne viste hurtigt, at man kunne undgå meget dobbeltarbejde ved at tage en serviceleverandør ind, der som minimum kunne stå for hele det operationelle niveau. En fælles europæisk løsning var, og er, ikke en realistisk løsning på leverandørsiden, og det blev besluttet at starte med Danmark, hvor valget faldt på Coor som samarbejdspartner.

VELUX og Coor har sammen udviklet en model, der betyder at Coor altid har det operationelle ansvar, at VELUX altid har det strategiske ansvar, og at der løbende tages stilling til, hvem der har det taktiske ansvar for de forskellige aktiviteter. I andre lande er der andre leverandører, men VELUX betragter samarbejdet med Coor i Danmark som en rollemodel, der bidrager til at udvikle transparente globale processer.

På billedet fra venstre:
Per Thomassen, Senior
Regional Facility
Management;
Mette Ryby, Facility
Manager; Eric Martin,
Senior Director, Velux
Global Facilities.
Foto: Karina Lykkegaard



”Vi er ikke religiøse med outsourcing. Vi outsourcer, når det giver mening”, siger Eric.

Han har i dag et sådant overblik over FM omkostningerne, at han ved præcis hvor meget af et vindues omkostninger, FM aktiviteterne står for – på alle fabrikker. ”Kan vi medvirke til processer, der betyder at der produceres flere vinduer, så falder FM omkostningerne pr. produceret enhed”, siger Eric, der selvfølgelig også kan opdele FM omkostningerne pr. medarbejder og pr. bygning, som ved mere traditionel FM benchmarking. Ledelseslaget har i dag adgang til alle tallene over FM udgifter og fabrikscheferne spiller sammen med FM om, hvordan man bruger erfaringerne fra en destination til at skabe mere effektive processer et andet sted – omkostninger bæres lokalt.

Sammenhængen mellem en global tilgang og ønsket om at skabe transparens er ifølge Eric afgørende: ”Det er fordi vi har skabt en central FM funktion, at vi nu har data og overblik, og dermed kan arbejde strategisk. Data er utrolig vigtige. Det er data og transparens, der gør at vi med trykthed kan anbefale direktionen forskellige strategier”, siger han.

VELUX Facilities er sat i verden med to formål: At øge værdien af Real Estate, og at sikre effektive, transparente og kundeorienterede lokale FM aktiviteter i en balance mellem omkostninger og service. De to mål skal nås gennem syv aktiviteter, der alle passer ind i VELUX’ matrix strategi, hvor FM først og fremmest skal:

1. Sikre effektiv daglig FM service
2. Sikre global strategisk tænkning, principper, politikker og standarder inden for FM på tværs af regioner
3. Sikre opfølgning på de aftalte Service Level Agreements

4. Sikre og vedligeholde den mest optimale service leverance model (in-house contra outsourcing)
5. Sikre rådgivning og service til forretningen
6. Lede og deltage i projekter
7. Sikre brugen af benchmarking og fortsat udvikling via best practice.

VELUX Facilities bruger – som de fleste – KPI’er til at kontrollere de leverede services. Det er målet at man kan bruge samme skema på alle destinationer, og foreløbig arbejder man efter fælles KPI’er i Danmark, Ungarn, Polen, Tyskland, Tjekkiet, Slovakiet og Frankrig. Det hele bliver lagt sammen i et Balance Scorecard for hele virksomheden.

Man følger strategiplanen, men er man i en virksomhed, der opererer i en global konkurrence, så vil målet hele tiden være under dynamisk udvikling. VELUX forventer at Eric Martin og hans globale team sikrer, at man som minimum opererer mindst lige effektivt som tilsvarende globale Real Estate/FM organisationer. Det betyder at VELUX forventer at FM år for år kan levere bedre ydelser til lavere priser. Helt konkret tager man udgangspunkt i at samme ydelser kan leveres 2,5 procent billigere hvert år.

”Det er min opgave som leder at skabe forståelse for, at vi har en fælles interesse i at sikre, at VELUX er global konkurrencedygtig. Derfor skal vi konstant arbejde med FM omkostninger, skabe effektive transparente globale processer og dermed reducere produktionsomkostningerne”, siger Eric Martin.

Læs mere om VELUX nominering til Driftsherreprisen og VELUX gennemgang af strategi og resultater på DFM-net.dk