



IFS APPLICATIONS HJØRNESTEN I DYRUP-TURNAROUND

Dyrup stod i 2008 overfor en turnaround-proces i et marked, der var præget af konsolidering og tiltagende konkurrence. I stedet for kun at fokusere på nedskæringer og besparelser valgte Dyrup også at investere for at skabe et bedre forretningsgrundlag. Et afgørende punkt i denne strategi var implementeringen af IFS Applications.

”Dyp i Dyrups” er et slogan, de fleste danskere kender, og har igennem de sidste 80 år stået som et vartegn for den danske pionér inden for maling og træbeskyttelse. Dyrup har i denne periode flere gange introduceret banebrydende produkter og hævet branchestandarderne. I 2008 stod den nu internationale virksomhed imidlertid i en svær situation, der krævede nytænkning og hårdt arbejde af både ledelsen og de godt 900 medarbejdere. En stigende konsolidering hos markedets største aktører faldt sammen med faldende aktivitet i byggebranchen. Det betød, at Dyrup stod foran store udfordringer med at følge trop på det europæiske marked.

TURNAROUND MED FOKUS PÅ VÆKST OG EFFEKTIVISERING

Dyrup havde brug for at effektivisere en lang række processer, så virksomheden kunne forblive konkurrencedygtig. Det planlagte turnaround sammenfattedes i en strategi med 14 initiativer, der skulle strømline virksomhedens værdikæde og spændte lige fra forbedrede marginer til en ny fabrik. Blandt initiativerne var et nyt ERP-system, som blev tiltænkt en nøglerolle – nemlig rollen som den komponent, der skulle skabe fundamentet for og sammenhængen mellem den eksisterende forretning og de nye tiltag.

Samtidig stod det klart, at Dyrup måtte være i stand til at deltage i markedets konsolidering – der skulle være plads til vækst på trods af den trængte situation, hvis man skulle finde et godt ståsted på det ændrede marked.

”Man kan ikke spare sig til succes,” forklarer Peter Sørensen, direktør i Dyrup Danmark og Group Export. Han har stået i spidsen for Dyrups indkøb og forventer, at investeringen vil tjene sig hjem i løbet af cirka tre år. Og så har han sammen med sit team lagt tusindvis af timer i det nye system. ”Da jeg kom til Dyrup, var forretningssystemerne ikke i en tidssvarende forfatning, og vi havde valget mellem at gå to veje: lave billige, midlertidige tilbygninger på det eksisterende system – sådan havde vi arbejdet i de sidste mange år – eller tage tyren ved hornene og gå efter et system, som optimerer vores forretning og

OM DYRUP

Dyrup blev i 1928 stiftet af den unge ingeniør Sigurd Dyrup i partnerskab med studie-kammeraterne Axel Monberg og Ejnar Thorsen. Den første fabrik lå placeret i Brønshøj. Godt 80 år – og en række innovative produkter inden for maling og træbeskyttelse senere – er hovedsædet nu i Søborg og Dyrup har desuden virksomheder i Tyskland, Østrig, Frankrig, Spanien, Portugal og Polen.

Dyrup havde ved udgangen af 2008 en omsætning på 1,6 milliarder DKK og 926 medarbejdere.



©Photo Dyrup

dermed åbner nye muligheder. Vi valgte det sidste – og i dag kan vi se, at det har været investeringen værd.”

Hverken Peter Sørensen eller hovedparten af hans netværk kendte noget til IFS, men da man gik de enkelte tilbud nærmere igennem stod det klart, at IFS ikke blot syntes at have det mest færdige system i forhold til Dyrups forretningsområde – også IFS’ internationale referencer på området var stærke. Sidstnævnte vejede tungt hos Dyrup, hvor man også ønskede, at virksomhedens faciliteter i yderligere seks lande blev koblet på systemet.

Derfor blev det IFS Applications, der endeligt lukkede og slukkede for Dyrups mere end ti år gamle BPCS produktionssystem med tilhørende tilretninger – men først efter en proces, der krævede en anden vigtig investering i projektet – nemlig tid. Sammen med konsulenterne fra IFS gik Peter Sørensen og hans kolleger i gang med en tre måneder lang proces, hvor systemet og kravene til det blev beskrevet ned til mindste detalje. Netop denne investering betoner Peter Sørensen som specielt vigtig for det færdige resultat:

”Vi startede med et pre-study, hvor vi satte os ned og bare skød løs med alt, hvad vi syntes, systemet skulle kunne. Herfra samlede konsulenterne boldene op og arbejdede videre fra dette udgangspunkt. Især imponerede det mig, at de var i stand til betragteligt at nedbringe antallet af de modifikationer, vi foreslog. Det betød, at vi stod tilbage med et mere standardiseret system, der bygger på etablerede brancheløsninger – det virkede færdigt uden at være blevet modificeret for vores skyld.”

FORBEREDT TIL NYE OPKØB

Dyrups IFS Applications-løsning gik ”live” i maj 2009, og Peter Sørensen har med glæde noteret sig de mange fordele i det nye system. En lang række processer er nu beskrevet, og det betyder en stor effektivisering i Dyrups værdikæde, hvor en masse tidskrævende, manuelt arbejde nu gøres lettere. Det gælder også den for Dyrup så vigtige recepthåndtering af virksomhedens mange produkter, der nu er integreret del af systemet. Endelig skal systemet nu stå sin prøve i forhold til de nyligt opkøbte aktiviteter hos den tidligere konkurrent Hygæa.

På forhånd ligger en lang række workflows og standard operating procedures i systemet, og det betyder store fordele i processen:

”De nye medarbejdere får et smidigt uddannelsesforløb som introduktion til de nye opgaver, og deres arbejdsbeskrivelser ligger ligeledes klar. Det er en klar fordel i så vital en proces som integrationen af nye medarbejdere.”

Dyrups ledelse har besluttet, at systemet introduceres så hurtigt som muligt i virksomhedens øvrige selskaber. Det vil give yderligere fordele – ikke mindst i samarbejdet på tværs af landegrænser. Målet er nu, at alle syv lande er på plads i systemet allerede ved udgangen af 2010 – klar til næste trin i Dyrups turnaround-strategi.

FORDELE

- IFS Applications skaber fundament for og sammenhæng med Dyrups eksisterende forretning og nye tiltag
- Optimerer Dyrups forretning
- Effektiviserer Dyrups værdikæde
- Standardiseret system baseret på etablerede brancheløsninger – med stærke internationale referencer
- Let integration af opkøbt firma og dets medarbejdere
- Letter samarbejdet på tværs af landegrænser i en international virksomhed

”Det er bestemt atypisk at skifte ERP-system midt i en turnaround-proces. Normalt ville man sige; ”det gør vi ikke!”, så jeg er enig med dem, der mener, at vi har valgt en utraditionel strategi. Men jeg er også overbevist om, at det er den rigtige strategi.”

Peter Sørensen, direktør,
Dyrup Danmark og Group Export



©Dyrup