

Star Pipe reddet i 12. time

Efter at have kørt med underskud er bøtten ved at vende for en mangeårig aktør på det danske og internationale marked for fjernvarmerør. Direktør Keld Sund Nielsen har ryddet op.



RØR

Af journalist Flemming Linnebjerg Rasmussen, Dansk Fjernvarme

Da Keld Sund Nielsen i august 2006 ankom til Star Pipe som ny direktør, startede han med at rydde op. Helt bogstavelig talt.

- For et år siden så her helt anderledes ud. Det var en meget rodet fabrik, der var ingen form for gennemført system i, hvad der lå hvor og hvorfor. Vi har fjernet næsten 100 lastbillæsskrot og så har vi lukket tre gårde i omegnen, som vi havde lejet os ind i alene for at have ekstra opmagasineringsplads, fortæller direktøren.

En grundig oprydning var ifølge Keld Sund Nielsen det naturlige første skridt for at genoprette kursen for den danske rørvirksomhed, der i årevis har kørt med underskud. Den fysiske oprydning giver også et billede af den proces, hele virksomheden har været igennem. Det sidste år er der sket store forandringer, og direktøren er sikker på, at de kom i sidste øjeblik. Keld Sund Nielsen er hudløst ærlig, når han bliver bedt om at beskrive tilstanden af den virksomhed, han i 2006 blev sat i spidsen for.

- Firmaet har nærmest kørt på vågeblus, indtægterne har ikke fulgt med de ting, man har forsøgt. Det har ikke kørt som en professionel industrivirksomhed. Og så har man forsøgt at spare sig ud af problemerne, hvilket har skabt en negativ spiral. Den genopretningsplan, vi er i gang med nu, blev efter min vurdering sat i gang i 11. time. Hvis jeg skal være ærlig, taler vi nok snarere om 12. time. Men heldigvis ser det ud til at lykkes.



- Der har været en usikkerhed omkring os, og derfor er det også vigtigt, at vi gennemfører den plan, vi har lagt nu, siger Star Pipes direktør, Keld Sund Nielsen, der siden sin tiltrædelse for cirka et år siden har gennemført store forandringer. Foto: Star Pipe.

Hvad har den usikre situation, virksomheden har været i, betydet for jeres kunders opfattelse af jer?

- Jamen, jeg er sikker på, at kunderne har været nervøse for vores fremtid, og mange har spurgt sig selv, om vi var værd at satse på. Der har været en usikkerhed omkring os, og derfor er det også vigtigt, at vi gennemfører den plan, vi nu har lagt.

For mange halve planer

Du taler om en genopretningsplan. Hvad har I helt konkret forandret omkring virksomheden?

- Vi har gjort en hel masse, faktisk har vi gennemført en treårs-proces på omkring et år. Og der er stadig meget,

vi mangler at gennemføre. Star Pipe har ikke manglet idéer og visioner, problemet har snarere været, at kun få er dem er ført helt i mål. Derfor har vi blandt andet brugt over 12 millioner kroner på at optimere vores produktionsapparat. Der var mange steder, hvor maskinerne ikke kørte optimalt, det har vi fået rettet på ved at investere, og vi kan allerede se, at vores produktivitet er kraftigt forbedret.

- Det handler også om, at vi får styr på logistik og lagerstyring. Omstilling i produktionen er kostbart, og der kan vi ikke gøre som de store fabrikker og producere store lagre. Men kort leveringstid er ekstremt vigtig på det danske marked,

og det skal vi kunne håndtere, så god styring er vigtigt.

Star Pipe har kørt med underskud længe. Hvilke krav og forventninger er der egentlig til jeres økonomi?

- Vi skal simpelt hen give overskud. Det er helt klart. Vi forventer at møde et rundt nul i år og satser på, at vi giver overskud fra næste år. Vi er en fondsejet, dansk virksomhed og møder derfor nok ikke de samme krav om at generere overskud og afkast som andre typer virksomheder. Men vi skal have en god og stabil vækst. Vi har en rolle som den lille spiller på markedet, og vi skal finde vores niche.

Hvordan har medarbejderne håndteret de mange forandringer?

- En mentalitetsændring hos medarbejderne har også været et nøglepunkt hos mig. Vi har indført ledelsesværktøjet "Lean", og vi har mere fokus på, at vi skal være professionelle i alt, hvad vi gør. Det har vi ikke været. Jeg har sagt, at alle skal have en chance for at forandre sig, og den har langt de fleste grebet rigtig flot. Jeg er meget stolt af medarbejderne, vi har gennemført store ting sammen.

Slut med Samsø

I har også lukket jeres fabrik på Samsø, der producerede flangefit-

tings, muffe og bøjninger. Hvordan hænger det sammen med, at den fond, som ejer jer, har til formål at bevare danske arbejdspladser?

- Netop derfor var det også meget vigtigt for os at komme ud af det på en god måde. Det viste sig, at omkring halvdelen af personalet var på vej på pension, og resten kunne umiddelbart ansættes hos Ballen Maskinfabrik, der også overtog vores bygninger. Det blev en rigtig god løsning, og vi var nødt til at komme ud af det. Fabrikken var en økonomisk klods om benet, og den hang ikke sammen med resten af virksomheden.

I har to fabrikker i Fredericia, vil I fortsætte på den måde?

- Der har været planer om at lukke vores fabrik i midtbyen for at samle virksomheden, men det har vi droppet. Tværtimod overvejer vi at øge vores aktiviteter i midtbyen. Fabrikken ligger dårligt, men det er en god fabrik, og vi vil lægge aktiviteter, der ikke støjer så meget derinde, for eksempel vores produktion af fleksible rør.

Fastlåst dansk rørmarked

Hvordan prioriterer I produktudvikling i hele denne proces med at genoprette virksomheden – er der plads til det?

- Teknologisk har vi i flere år været

førende med vores isoleringsskum, der har en lav lambdaværdi, og vi var nogle af de første med udvikling af twinrør. Men et af de problemer, Star Pipe har haft, er, at der har været for megen produktudvikling og for lidt forretning. Lige nu skal vi fokusere på vores kerneprodukter og skabe stabilitet i et års tid, før vi skal ud og lege Ole Opfinder igen. Vi vil gerne gøre endnu mere for at drive udviklingen fremad, men vi må lige klappe hesten og holde igen med idéerne. Vi skal have et plus på bundlinjen, det skal være fundamentet under det, vi gør.

Hvordan ser du det danske og udenlandske rørmarked?

- Danmark har en meget høj anvendelse af fjernvarme og vil også i de kommende år være et kernemarked for os. Hjemmemarkedet er dog også kendetegnet ved at være mere eller mindre fastlåst, idet mange har valgt, hvem de vil satse på, og det er utrolig svært at flytte markedsandele. I udlandet er potentialet derimod enormt. Fjernvarmemarkedet er kæmpestort, og der er masser at hente, så det er dér, vi skal hente hovedparten af vores vækst. Desuden er den danske rørkvalitet virkelig meget bedre end det, de har i forvejen.

fr@danskfjernvarme.dk