



Kenneth Loberg har sikret Worldlift mod kopiering ved at indføre et produktionssystem, hvor ingen underleverandør producerer to sammenhængende moduler. »Ingen af leverandørerne kan altså få et overblik over, hvordan den færdige lift er produceret,« forklarer han. Foto: Morten Groth Schærfe

Ny rollemodel for vækst

Med hidtil uset hastighed har fynsk liftfabrik fået en ny global forretningsmodel til at virke for fuld styrke. Modellen er ikke tidligere set i mindre virksomheder, men den er den direkte vej ud af krisen i Worldlift

AF SUSANNETHOLSTRUP

Fra at vakle på afgrundens rand er den lille virksomhed Worldlift i Odense på ni måneder transformeret til en af de stærkeste og mest konkurrencedygtige virksomheder inden for produktion af lifte. Forklaringen er en helt ny global forretningsmodel, som i reglen er forbeholdt helt store globale selskaber, og som især computerproducenten Dell er kendt for.

Den nye forretningsmodel virker allerede for fuld kraft, og virksomheden står som en rollemodel for, hvordan andre mindre virksomheder kan overvinde krisen ved at skifte sine platforme ud.

»Vi har igen travlt, vores aktivitetsniveau er steget det sidste år, og vi kan ekspandere kraftigt uden at skulle ansætte ret meget personale. Såvel personaleomkostninger som produktionsomkostninger er gjort fleksible. Vi producerer kun efter ordrer, men har alligevel reduceret leveringstiden,« fortæller adm. direktør Kenneth Loberg, Worldlift, der er en del af den børsnoterede Skako-koncern. Virksomheden har i samarbejde med konsulenthuset Val-

con gjort hovedrent i porteføljen af produkter, så kun de mest efterspurgte lifttyper er tilbage. Produktionen er flyttet ud til to underleverandører i Kina, en i Indien og en i Tjekkiet. Produkterne er redesignet, så de kan bygges i moduler, hvoraf nogle er grundelementer, der indgår i flere produkttyper.

Sikring mod kopiering

»For at sikre os mod produktkopiering og andre farer ved outsourcing, har vi nøje valgt at købe os ind i nye fabriksafsnit hos leverandører, der ikke har en selvstændig produktportefølje, men som kun er underleverandører til store globale spillere. Og hele forsyningskæden er bygget, så der ikke er leverandører, der producerer to sammenhængende moduler. Ingen af leverandørerne kan altså få et overblik over, hvordan den færdige lift er produceret,« forklarer Kenneth Loberg.

Personlig sikkerhed er mantraet i virksomheden, der sælger lifte med en rækkevidde på op til 52 meter, og for at sikre kvaliteten, har virksomheden egne folk, der arbejder med sikkerheden ude hos underleverandørerne, og har tillige hyret eksterne kontrolvirksomheder,

som er specialister i kvalitetskontrol.

En fabrik i Danmark er lukket og den tilbageblevne fabrik i Odense er bygget om til en moderne samlefabrik efter principperne i *lean production*.

»Med det nye koncept har vi fået mulighed for at bygge samlefabrikker i de lande, hvor vi afsætter mest, og hvor det giver mening i forhold til kunderne, sådan som også Vestas gør.«

Kenneth Loberg oplyser, at grundtanken i hele transformationen er at blive verdensleder, når det gælder omkostninger. Også logistikomkostningerne er optimeret, så virksomheden ikke udleder mere CO₂, end højest nødvendigt, og at der kan tages hånd om bæredygtig produktion.

Innovationen speedes op

Antallet af medarbejdere er gået fra godt 100 til 35, men der er samtidig ansat nye folk inden for de nye kerneområder salg, *supply chain* og innovation. Mens virksomheden tidligere har barslet med et nyt produkt hver tredje år, er målet nu at speede innovationsprocessen så meget op, at der kan udvikles to til fire produkter om året. Senest har Worldlift lanceret

verdens højeste lift på 52 meter, og Kenneth Loberg lover at komme med en lige så spændende verdensnyhed i april.

Virksomheden er den første mindre danske virksomhed, der forsøger at blive branchens mest omkostningseffektive, mest fleksible, mest innovative og hurtigste i leverancerne ved at gå over til udliciteret ordreproduktion. Men andre vil følge efter, vurderer formand for Valcon-konsulenterne Knud Sant.

»Vi har gjort det muligt for de små virksomheder at praktisere den globaliserede forretningsmodel ved at opdatere al deres dokumentation og produktionsgrundlag med en hastighed, der sætter nye standarder. Vi får det forberedende arbejde til udflytningen lavet i Indien, hvor vi kan opdatere 15 varemumre per uge. Vi kan desuden tilbyde virksomheden et net af forsyningselskaber i lavtlønslandene, så den slipper for selv at skulle ud og finde dem,« siger Knud Sant.

Modellen betyder en stærk dekapitalisering af virksomheden, og det frigiver ressourcer til den innovation, som skal sikre virksomheden en fremtid, forklarer han.

KRONIK

Uddannelse eller exit?

Hvordan kan vi forhindre, at danske virksomheder bruger exit-muligheden? Det er egentlig meget simpelt: Hvis Danmark skal have en position i verden, skal danske universiteter også have en position i verden.



AF RALF HEMMINGSEN,
rektor ved Københavns Universitet

Hvad gør forbrugeren, hvis supermarkedet ikke har de rigtige varer på hylden? Jo, hvis man skal tro en økonom af den gamle skole, Albert Hirschman, kan den skuffede forbruger gøre to ting. Han kan spørge butikschefen, om varen kan skaffes hjem. Eller også kan han forlade forretningen og købe varen hos konkurrenten.

»Voice« og »exit« kalder Hirschman de to handlemuligheder, som også gælder i andre situationer: Den utilfredse medarbejder kan beklage sig til chefen – eller skifte job. Og den undertrykte borger kan skrive et læserbrev – eller forlade landet. Ofte ligger virkeligheden fjernt fra denne forsimplede økonomiske teori. Andre gange kan man godt genkende teorien i praksis.

Se bare denne udtalelse fra Novo Nordisk koncerndirektør Mads Krogsgaard Thomsen i Politiken:

»Hvis forudsætningerne er til stede herhjemme for at rekruttere kompetente medarbejdere, så er det ikke sådan, at vi flygter fra Danmark. Men vi kan se muligheder i Kina og andre steder, som gør, at vi er nødt til at opbygge supplerende organisationer rundt om i verden, bl.a. i Kina og Indien... det er altså ikke kun danskere, der kan finde ud af det her«.

Viser det globale tankesæt

For ti år siden var to ud af tre ansatte i Novo Nordisk danskere, i dag er det under halvdelen. Udviklingen viser det globale tankesæt, som præger videnstunge virksomheder. I en undersøgelse fra DI, angiver 80 procent af de forskningstunge virksomheder, at bedre adgang til kvalificeret arbejdskraft ville få dem til at investere mere i forskning i Danmark. Samtidig er exit-muligheden ikke længere en tom trussel. Ifølge Økonomi- og Erhvervsministeriet har hver tiende forskningsaktive danske virksomhed allerede flyttet forskning til udlandet i de senere år.

Da jeg sidste år besøgte Peking University, kunne jeg konstatere, at udbuddet af kandidater stiger. Kina har på ti år tredoblet investeringerne i universiteterne – vel at mærke målt som andel af BNP, som jo er i kraftig vækst. Mens der i 1997 var en million, der startede en universitetsuddannelse i Kina, var tallet i 2007 5,5 millioner. Med mere end 20 millioner studerende har Kina skabt den største universitetssektor i verden på et årti.

Nok er kvaliteten af forskning og uddannelse ikke altid på niveau med Danmark, men vores forspring skrumper. Fra 1995 til 2005 femdobled kinesiske forskere således antallet af artikler i anerkendte videnskabelige tidsskrifter. Kun USA, Japan, Storbritannien og Tyskland tegner sig i dag for flere artikler end Kina.

Spørgsmålet presser sig på: Hvordan kan vi forhindre, at danske virksomheder bruger exit-muligheden? Det er egentlig meget simpelt: Hvis Danmark skal have en position i verden, skal danske universiteter også have en position i verden. Heldigvis virker det som om regeringen og den nye videnskabsminister deler den logik. Regeringsgrundlaget rummer i hvert fald flere positive takter: Danmark

skal have mindst et universitet i Europas top-10, fokus på kvalitet i uddannelserne, styrket grundforskning, en matchfond for at styrke samarbejdet med private virksomheder. Og ikke mindst at regeringen vil »videreføre det høje ambitionsniveau« i bevillingerne efter 2012, hvor midlerne i den nuværende globaliseringspulje tørrer ud.

Hvordan går det så med de danske universiteter og kvaliteten af uddannelserne? Ja, vi har fortsat en pæn tiltrækningskraft. Antallet af internationale studerende i Danmark er fordoblet på ti år. Og sidste år steg optaget på universiteterne med 12 procent – også fordi en uddannelse i krisetider med rette opfattes som en sikker investering, der øger ens markedsværdi.

Men det er straks mere tvivlsomt, om kvaliteten i uddannelserne generelt er høj nok. I en undersøgelse fra Dansk Magisterforening skulle bl.a. naturvidenskabelige undervisere beskrive kandidaternes niveau: 35 procent mente, at det faglige niveau var blevet dårligere eller meget dårligere end fem år tidligere. I en DI-undersøgelse angiver de studerende, at kun 4 ud af 10 forskere har høje pædagogiske kvalifikationer.

Det er også et spørgsmål om prestige og karriere. Mange forskere opfatter ikke undervisning som karrierefremmende. Derimod er forskningsresultater en sikker vej til professortitlen. Ifølge en undersøgelse fra Forskerforum oplever hver tredje forsker, at deres kolleger nedprioriterer undervisningen. På nogle fag er der også et ønske om mere undervisning. På humanistiske og samfundsvidenskabelige fag er mængden af skemalagt undervisning ofte ret lille. Ikke overraskende mener 70 pct. af de studerende i en DJØF-undersøgelse, at mere undervisning ville give et større udbytte.

Det handler om økonomi

Der er flere forklaringer på, hvorfor universitetsuddannelserne er under pres. Den vigtigste handler om økonomi. McKinsey lavede sidste år en analyse, der viste, at de offentlige tilskud til uddannelser slet ikke dækker udgifterne. Universiteterne må reelt flytte penge fra forskning til undervisning for at få økonomien til at hænge sammen. På nogle fag er den enkelte studerende en omvarende uddannelsesforretning på 60.000 kr. per

år. Det siger sig selv, at vi halter efter de bedste amerikanske universiteter, når en studerende i USA i snit koster 60.000 kr. mere om året. Og det siger sig selv, at danske universiteter er meget sårbare over for økonomiske udsving, som vi også har set på flere danske universiteter for nylig.

I disse krisetider har Danmark ikke råd til at underminere uddannelsernes kvalitet – og dermed erhvervslivets konkurrenceevne. Som minimum bør uddannelse ikke være en underskudsforretning for universiteterne. Også af den grund bør taxametersystemet være et område, som vægtes i de nærmeste års politiske drøftelser.

Placering er et paradoks

Universiteterne kan dog også udrette meget på egen hånd. For eksempel vil KU fremadrettet gøre uddannelse til det største, strategiske indsatsområde ved siden af grundforskningen. Egentlig er det et paradoks, at KU klarer sig så godt på ranglister over verdens bedste universiteter, når vores uddannelser er så underfinansierede. På den anerkendte liste fra britiske Times Higher er KU det højest placerede danske universitet som nummer 15 i Europa. Måske skyldes det, at vi står stærkt på forskningen. Men hvordan kan vi blive endnu bedre til at bruge forskningen i undervisningen? Hvordan kan vi bringe stjerneforskere tættere på de unge studerende? Hvordan kan vi belønne den gode undervisning? Hvordan får vi mere relevans ind i uddannelserne gennem samarbejde med vores omverden? Hvordan kan vi udnytte alle synergierne i hele KU's bredde? Fra polsk til politik og planteavl. Fra jord til bord til sundhed til velfærd. Hvordan kan vi tilskynde den studerende til at tage fag på andre uddannelser og dermed få den kant i kandidatgraden, der gør hende bedre i stand til at håndtere nye, uforudsete problemstillinger hinsides det oprindelige fagområde?

Der er mange spørgsmål, vi skal finde svar på i den kommende tid. Men det ligger fast, at KU gerne vil sikre den kvalitet i vore uddannelser, der er forudsætningen for at sikre fremtidens arbejdspladser i Danmark. Heldigvis er der endnu tid til at spørge hele Danmarks butikschef, om ikke gode uddannelser er en »vare«, der altid bør være på hylden. I en forretningsmæssig tankegang er alternativet exit fra Danmark.

VINDERKVINDER

”VinderKvinder giver mig masser af input til de udfordringer jeg har i mit job. Det er både faglig og personlig udvikling - og den unikke sammensætning i netværksgrupperne giver god mulighed for sparring på de problemstillinger vi alle sidder med til daglig”.

Lisbeth Juhl Christensen, Adm. Dir. StemCare

Hent program på vinder-kvinder.dk
eller ring til Christina på 20 42 64 30



Verdensnyhed!

MBP

Master of Business Psychology

Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer. Det kalder vi USEFUL EDUCATION.®

Læs mere om alle uddannelserne på www.business-institute.dk



MBP er en psykologisk MBA til den fremsynede erhvervsleder. Forløbet er tilrettelagt som et fleksibelt forløb, hvor du kan afslutte med "Executive Certificate in People Management"® efter 1. år. Efterfølgende kan du tage "masterdelen" og dermed blive "Master of Business Psychology".
Uddannelsesstart: Maj 2010

TROVÆRDIGHED



Vi lægger vægt på en åben og ærlig dialog, der styrker vores troværdighed over for kunden. At holde aftaler og tage ansvar er en del af samme mission og forudsætningen for at kunne levere ydelser i topkvalitet – og det er vi faktisk rigtig gode til.

Ole Hansen, Executive Advisor

SEARCH & SELECTION
EXCELLENT-MATCH.DK

Excellent
Match