



LINAK



Mellem innovation og Lean

Innovation har været afgørende helt fra starten. LINAK er historien om et industrieventyr, som innovationsmæssigt giver de fleste baghjul – læs side 6

Kvalitet viser vejen til bedre bundlinje hos Martin Professional. Processer og styring supplerer pionerånden på vejen mod kultur- og holdningsændring

Læs side 4

Radiometer har nået bemærkelsesværdige resultater med Lean på blot to år. Kvalitetsforbedringer er vejen til øget produktivitet og reduktion af spild

Læs side 6

Samarbejde mellem kommune og det lokale erhvervsliv i Horsens har opnået bemærkelsesværdige resultater, bl.a. prisbelønnet indsats på indvanderområdet

Læs side 10

Social ansvarlighed – en mulighed til at vinde kampen om medarbejderne!

Flere og flere virksomheder oplever, at de ikke kan få den nødvendige arbejdskraft i disse år. Derfor er det strategisk vigtigt at fremstå som en attraktiv arbejdsplads og samtidig sikre, at det eksisterende personale udvikles kompetencemæssigt, samt at færrest muligt søger væk. Disse tre store opgaver kan man bl.a. løse ved hjælp af den nye tolkning af Excellencemodellen med fokus på social ansvarlighed.

Social ansvarlighed i danske virksomheder har mange udtryk. Nogle har mest image- eller branding-karakter. Andre ser dagens lys i forsøg på at modvirke en lidt for høj medarbejderomsætning. Atter andre finder deres udspring i en bevidst virksomhedskultur, der som et af sine mål har en ambition om at være i balance med sine omgivelser, uanset om det er f.eks. miljøet, medarbejdere eller andre interessenter

Den tredje slags er selvfølgelig den mest langtidsholdbare. Og i en tid med hård kamp om den kvalificerede arbejdskraft er social ansvarlighed blevet en konkurrenceparameter for virksomheder, der ønsker at tiltrække de bedste medarbejdere. Det gælder særligt for videntunge virksomheder, som man må forvente, at der forholdsvis bliver flere og flere af på vores breddegrader.

Også i fastholdelsen af medarbejderne får begrebet øget betydning. Det kan være i relation til medarbejdergoder eller fleksible benefits. Det kan være i relation til kompetence- og karriereudvikling. Men det er i høj grad også i relation til selve arbejdets tilrettelæggelse og omfang, når stress er ved at have opnået status som folkesygdom.

Under alle omstændigheder er det fornuftigt som virksomhedsleder at have en struktureret og velovervejet tilgang til begrebet. Til det formål er social ansvarlighed nu også fortolket i relation til Excellencemodellen. Og det endda på dansk.

Ledelsesmodel betaler sig

I det hele taget betaler det sig at arbejde struktureret. Det viser ikke mindre end tre nyere undersøgelser: Virksomheder, der arbejder struktureret ud fra en ledelsesmodel, tjener flere penge end virksomheder, der ikke anvender en model. Virksomheder, der arbejder systematisk med strategisk beredskab, tjener flere penge end virksomheder, som ikke har strategisk beredskab jævnligt på dagsordenen. Og de virksomheder, der har størst succes med innovation, er de virksomheder, der i forvejen er dygtige på alle andre områder.

At arbejde med en ledelsesmodel som Excellence giver inspiration og sikkerhed for at nå hele vejen rundt i sine overvejelser. Det giver overblik over sammenhængen mellem de strategiske udfordringer og de ledelsesmæssige virkemidler, virksomheden kan sætte i spil for at realisere de afgørende strategiske tiltag.

Modellen giver systematik, struktur og mulighed for at forholde sig kritisk og veldokumenteret til virksomhedens langsigtede udvikling. Og det er særligt nyttigt i en foranderlig verden, hvor markeds- eller andre forhold kan ændre sig på rekordtid.

De virksomheder, der hele tiden har fingeren på pulsen i form af selvevaluering eller strategisk diagnose, er bedre stillet i enhver situation, fordi de derved har indgående kendskab til de mekanismer, der virker i deres organisation. For er det ikke netop god ledelse at være bevidst om, hvad der skaber resultaterne lige nu og samtidig vedvarende have fokus på, om disse virkemidler er tilstrækkelige i fremtiden?

Kontaktpersoner



Ejner Jacobsen
eja@cfl.dk
8730 2115



Ella Petersen
epe@cfl.dk
8730 2117



Christina Nüssler
cmn@cfl.dk
8730 2114



Brian Højmark
brh@cfl.dk
8730 2134



Richard Scase.

ÅRETS KONFERENCE

Mellem innovation og Lean

– strategisk fokus og konkurrenceevne i offentlige og private virksomheder

Center for Ledelse og Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling (SCKK) inviterer til en heldagskonference om fremtidens udfordringer for danske virksomheder og organisationer - både i offentligt og privat regi.

Alle organisationer må leve med usikkerheder, om hvordan f.eks. omgivelserne, teknologien eller de interne ledelsesmæssige strukturer udvikler sig. Derfor er alle organisationer nødt til at beskæftige sig med deres strategiske beredskab, så de er i stand til at håndtere disse usikkerheder og samtidig kan agere i forhold til dem.

Uanset om man er leder i en privat eller en offentlig organisation, så handler det ikke alene om at se ud over og udfordre organisationens vante perspektiv, men også om at kunne gear sin organisation, så den udvikler sig i den ønskede retning. Det drejer sig i høj grad om at kunne og turde forholde sig til organisationens strategiske usikkerhed og blive bevidst om grænserne for egne produkter eller serviceydelser.

Få inspiration til fremtidens udfordringer fra virksomheder og organisationer, som har haft succes med at udfordre deres egen vanetænkning. Mød blandt andet to af vinderne fra Innovation Cup, en af verdens mest innovative virksomheder samt den internationalt anerkendte fremtidsstrateg, professor Richard Scase fra University of Kent, der to gange er kåret som 'Business Speaker of the Year' i Europa.

"Europa er død...

...det er de gamle menneskers hjemsted. Fremtiden er Asiens,"

siger Richard Scase. "Lande som Indien og Kina vil snart kunne fremvise de samme omkostningsreduktioner i serviceindustrien, som de kan i fremstilling. Derfor må Europa reagere ved at udnytte sin 'human capital' bedre".

Med bopæl både i England og Sverige har Scase gode forudsætninger for at vurdere de konkurrencemæssige forhold, der hersker i Skandinavien. Han mener, "at det er interessant, at både Sverige og Finland er meget regulerede økonomier med kendetegn, som mange mennesker siger hæmmer erhvervsliv og konkurrenceevne. Sverige og Finland er ikke desto mindre de to mest dynamiske regioner i hele Europa." Hvordan er det med Danmark? Richard Scase indleder konferencen med et provokerende, men perspektivrigt indlæg i et hæsbælende tempo: "Does Europe have a Future? Treats and Opportunities in a Danish Perspective".

Læs mere på www.cfl.dk/kvalitet

TID OG STED:

Konferencen afholdes fredag den 9. juni 2006, kl. 9-17 hos Center for Ledelse, Folke Bernadottes Allé 45, 2100 Kbh. Ø. For program: se side 12.

Tilmelding på www.cfl.dk/kvalitet

Systematisk kvalitet modner Martin

Kvalitet viser vejen til bedre bundlinje. Processer og styring supplerer pionerånden på vejen mod kultur- og holdningsændring. Udviklingsprojekt tilpasset virksomhedens specifikke behov.

Den danske producent af avanceret lys-, sceneeffekt- og lydudstyr, Martin Professional, oplevede tidligt stor succes og voldsom vækst. I en periode figurerede virksomheden også i medierne af knap så positive årsager på grund af et dramatisk ledelsesskift. Men efter en turbulent tid i kølvandet på omvæltningerne i ledelsen har virksomheden lagt de vanskelige 'teenageår' bag sig og fremstår nu i en mere moden, tjekket og cool udgave – for at anvende en sprogbrug, der er i øjenhøjde med mange af virksomhedens slutkunder.

For når f.eks. Britney Spears, Sting og Mark Knopfler går på scenen, så sker det badet i lys og effekter fra den århusianske virksomhed. Men selvom virksomheden hurtigt blev synonym med state-of-the-art udstyr, så har det de seneste år knebet med at få lige så avanceret styr på økonomi og organisation. "Men det er afgjort ved at være fortid," siger QA Manager Michael Christensen. "Vi har arbejdet hårdt på at vende den økonomiske udvikling for virksomheden. Og vejen er primært gået over skarpt spot på kvalitetsstyring."

Fra pionerånd til systematisk modenhed

Martin Professional har oplevet det, som mange pionervirksomheder har måttet gennemgå, når de vokser kraftigt på kort tid, og marked- og produktudviklingen løber hurtigere end udviklingen i organisationen: På et tidspunkt bliver organisationen så stor, at den tidligere så blomstrende pionerånd bliver en hæmsko. De mange nye medarbejdere når ikke at få greb om den oprindelige kultur. I stedet er det nødvendigt at opprioritere system og struktur for at få styr på processer og omkostninger.

"I de svære år, Martin Professional har været igennem, har medarbejderne virkelig knoklet for sagen. Men vi måtte erkende, at selvom alle arbejdede for at løse den forhåndenværende udfordring, så manglede vi den røde tråd," fortæller Michael Christensen. "Derfor satte vi sidste år gang i en turn around proces på flere fronter."

Kvalitet skulle vise vejen til overskud

Et af indsatsområderne var kvalitetsstyring. Først med etablering



"Vi vil sikre en kvalitetskultur i hele vores virksomhed," siger QA Manager Michael Christensen

af en decideret kvalitetsfunktion i virksomheden og efterfølgende med et udviklingsforløb, som skulle give virksomhedens medarbejdere et fælles sprog for kvalitet og projektstyring. Samtidig skulle forløbet også være bølgebryder for en tilbagevenden til sorte tal på bundlinjen.

"En af årsagerne til virksomhedens økonomiske problemer de senere år har uden tvivl været problemer med at opretholde den nødvendige topkvalitet, der kunne matche produkternes øvrige egenskaber," fortsætter Michael Christensen. "Så vi var overbeviste om, at systematisk fokus på kvalitetsstyring kunne lette vejen til en bedre bundlinje."

Men det krævede en grundlæggende holdningsændring i hele organisationen at gå fra pionerindstillingen til systemer og strukturer. Derfor entrede Martin Professional med Center for Ledelse, der tilrettelagde et uddannelsesforløb for ledere og medarbejdere. Først som et pilotprojekt, hvor delelementerne blev rettet til og justeret præcist til virksomhedens behov. Efterfølgende skulle om-

kring 200 medarbejdere igennem et fem dages forløb brudt ned på to seancer af henholdsvis 3 og 2 dages varighed med udarbejdelse af et konkret kvalitetsprojekt i den mellemliggende periode.

Skepsis hurtigt vendt til forståelse

"Mange løftede mere end ét øjenbryn over at skulle rive fem dage ud af en travl hverdag. Og der var da også en vis generel skepsis rundt omkring," fortæller Michael Christensen. "Og det er jo kun naturligt, for dette forløb markerede starten på en helt ny måde at tænke vores arbejde på. Her var brug for en holdningsændring i hele organisationen. Og den kommer ikke af sig selv. Men da vi først var kommet i gang med de første hold, gik der ikke lang tid, før der bredte sig en forståelse for kvalitetens betydning."

Det var særligt den praktiske projektopgave mellem kursusdage, der fik sat konkret og håndgribeligt fokus på nødvendigheden af kvalitetsstyring. Det har endvidere været befordrende, at hold-sammensætningen er foretaget på tværs af de forskellige afdelinger. Og det har medført, at Michael Christensen nu er blevet mødt med en række positive tilkendegivelser fra medarbejdere, som udtaler, at 'før var det pionerånden, der bandt virksomheden sammen, men nu er det kvalitetskulturen.'

Martin Professional har videreført det samme udviklingsforløb blandt virksomhedens medarbejdere i England og Kina. Og det endda uden ændringer i forløbet. "Det er jo den samme kvalitetskultur, vi gerne vil sikre i hele vores virksomhed," pointerer Michael Christensen. "Men vi var da spændte på, hvordan særligt de kinesiske hold ville modtage dette initiativ. Men det er forløbet, helt som vi havde håbet. Og vi havde ingen problemer med at overføre kursusindholdet direkte."

Ledelsesopbakning og klare signaler

Michael Christensen pointerer, at en forudsætning for den succesrige gennemførelse af udviklingsforløbet har været, at den øverste ledelse i ord og handling har bakket initiativet op fra start til slut. "Der har aldrig været lagt skjul på, at satsningen på kvalitet er afgørende for virksomhedens fremtid," siger han. "Derfor skal kvalitet selvfølgelig også være højt på dagsordenen i medarbejdernes daglige arbejde."

Budskaberne er blevet personificeret, da repræsentanter for den øverste ledelse har været til stede og besøgt samtlige kursushold under forløbet. Sammen med den tværorganisatoriske holdsammensætning har det været med til at sætte fokus på, at kvalitet ikke kun omfatter produkterne, men er en væsentlig faktor i alle led i virksomheden fra udvikling over produktion til salg og service.

Resultater viser sig allerede

Michael Christensen er da heller ikke sen til at gøre opmærksom på, at resultaterne allerede er begyndt at vise sig. "Vi kan allerede nu konstatere, at antallet af reklamationer er faldet markant," siger han. "Vores nye generation af produkter har fået positive tilbagemeldinger fra markedet, og performer uden reklamationer, og især forbedringer på reklamationer og service kan mærkes direkte på bundlinjen."

Med langt færre reklamationer følger også øget tillid og goodwill i markedet, og det kan ligeledes ses på virksomhedens afsætning. "Men de væsentligste forandringer er selvfølgelig internt. For vi er godt på vej til at have forankret en kulturændring, hvor vi har skarpt fokus på dokumentation, processer og på at sige stop, hvis noget ikke fungerer. Og hvis det kommer dertil, så går kvaliteten forud for leveringssikkerhed. Vi leverer ganske enkelt ikke produkter, som ikke er i orden," slutter Michael Christensen.

"Det er en stor opgave at omlægge en hel virksomhed til nye metoder – i realiteten en helt ny kultur," siger Torben Knudby.



Lean kan ikke implementeres

Radiometer har nået bemærkelsesværdige resultater med Lean på blot to år. Kvalitetsforbedringer er vejen til øget produktivitet og reduktion

"Det er ledelse, der får Lean til at fungere. Derfor er det nødvendigt, at en virksomheds øverste ledelse går helhjertet ind i forandringerne, selv er en del af dem og er parate til at styre og gå forrest," siger Lean Manager Torben Knudby fra Radiometer, som er en af de virksomheder i Danmark, der er nået længst med at implementere Lean. Og det er blot to år siden, virksomheden gik i gang.

"Det startede, da den amerikanske Danaher-koncern overtog Radiometer i marts 2004," fortsætter Torben Knudby. "Lean udgør essensen i Danaher Business System, så det var noget af det første, der blev sat i værk efter overtagelsen."

Radiometer havde indtil da været præget af en traditionel hverdag, med f.eks. store udsving i produktionen og store lagre. Men det skulle snart blive meget anderledes.

Man skal se det for at tro det

"I første omgang blev hele ledergruppen på ca. 40 personer trænet i Lean-principperne, og gennemførte Value Stream Mapping

forskellige steder i virksomheden. Det var en ny måde at se virksomheden på, og åbnede alles øjne for forbedringspotentialer af betydeligt omfang – også i områderne uden for produktionen.

To personer blev dedikeret til at sætte Lean-arbejdet i gang. Torben Knudby var den ene. Efter en intensiv træningsperiode, der indeholdt rejser til førende Lean-virksomheder, blandt andet Toyota, gik planlægningen i gang, og en række opgaver, der oprindeligt var tænkt omfattet af en fem års plan, blev reduceret til gennemførelse på ét år på opfordring fra de nye ejere.

"Rejserne efterlevede et andet af de Danaher-begreber, vi har taget til os: Seeing is believing – man skal se det for at tro det. Og det begreb har været en væsentlig del af den proces, vi har været igennem ind til nu," fortæller Torben Knudby.

"Det er en stor opgave at omlægge en hel virksomhed til nye metoder – i realiteten en helt ny kultur," pointerer han. "Derfor valgte vi at starte med de mest overskuelige enheder og udvalgte metoder som Kanban, 5S og Kaizen. Og i starten af 2005 gik det så for alvor løs med alle de fysiske forandringer: de tidligere lagre

Lean stiller nye krav til ledelse

Lean har resulteret i mange nye udfordringer hos Radiometer. For eksempel kræver det en meget høj grad af fleksibilitet og omstillingsevne ikke længere at producere til lager. "Det stiller store krav til hele organisationen, for det omfatter så godt som alle funktioner lige fra salgsprognoser over indkøb til den daglige planlægning og bemanning i produktionen," fortæller Lean Manager Torben Knudby, der tilføjer, at disse forandringer jo også forplanter sig til underleverandørerne.

Men først og fremmest stiller Lean nye krav til virksomhedens ledere. For lederne skal være de første til at forandre. Det gælder den øverste ledelse, og det gælder alle mellemledere. For det er dem, der skal være spydspidser i omstillingsarbejdet. Og det er dem, der skal holde organisationen fast på fremdriften, når processerne er på plads.

Radiometer har også erfaret betydningen af at sende de rigtige signaler om Lean-omstillingens vigtighed til organisationen. For efter at have prøvet forskellige organisatoriske indplaceringer viste det sig nødvendigt, at virksomhedens to Lean-specialister skulle referere direkte til den administrerende direktør.

"Det kan lyde som en detalje, men når man taler om så store forandringer og helt gennemgribende, nye måder at arbejde på, så har den øverste ledelses signaler helt afgørende indflydelse," påpeger Torben Knudby. "For hvis ikke ledelsen aktivt viser, at det skal tages alvorligt. Så bliver det det ikke."

Det resulterede i, at knap 40 af de i alt ca. 500 medarbejdere i produktionen valgte at tage imod fratrædelsesordningen. De resterende kom på 2 ugers Lean-kursus arrangeret i samarbejde med AMU. Kurserne blev afviklet samtidig med, at virksomheden havde en midlertidig nedgang i produktionen for at få reduceret lagrene.

"Medarbejderne blev desuden inddraget i de tids- og procesbeskrivelser, der er helt afgørende for indførelsen af Lean," fortsætter Torben Knudby. "Og medarbejdernes input har også været betydningsfulde for den tilpasning af de oprindeligt amerikanske og japanske metoder, vi har foretaget, så de passer til vores måde at gøre tingene på i Danmark."

Forbedre kvalitet med 50% om året

Lean handler jo egentlig om at reducere spild, og Radiometer jager systematisk de klassiske 7 spildtyper inden for Lean. Udover det har Danaher, og dermed Radiometer, defineret en 8. spildtype, nemlig uudnyttet kreativitet hos medarbejderne. Resten kommer helt af sig selv," understreger Torben Knudby. "For eksempel øget produktivitet, reduceret lager og reduceret pladsbehov. Fremadrettet vil vi sætte øget fokus på kvalitet, som reelt er forudsætningen for de andre faktorer, samt på fortsat at reducere plads, lager og varer på lager. Og et mål er at forbedre vores kvalitet med 50% om året."

Det kan lyde af meget, men Radiometer forventer, at det er realistisk. Midlet er at sikre, at produkterne klarer hver test i produktionsforløbet første gang.

Torben Knudby forklarer: "I hver produktionscelle bliver produkterne testet, efterhånden som de bliver samlet og givet videre til næste led i produktionen. Og her er der virkelig forbedringer at hente, når produkterne klarer de enkelte tests første gang. Det giver samtidig en langt større sikkerhed for topkvalitet i det endelige produkt. Vi sparer således både tid og ressourcer i forhold til tidligere, hvor kvalitetstests ofte kun foregik til slut, og hvor proceduren kunne være omfattende, hvis det var nødvendigt at lede længe efter fejlene."

Forløbet som håbet og forventet

Selvom Lean stadig er nyt hos Radiometer, har virksomheden allerede opnået markante resultater. Lagrene er kraftigt reduceret, og de tidligere lagerbygninger er afhændet. Hele produktionen i Danmark er lagt gennemgribende om, og alle har taget de nye arbejdsmetoder til sig. Virksomheden har kunnet registrere en produktivitetstigning på 30% inden for de første to år siden overgangen til Lean. Og det har frigivet ressourcer i hele organisationen. De anvendes nu på f.eks. øget produktudvikling og fokus på nye markeder, som igen betyder, at vi for længst har passeret det antal medarbejdere, vi var, da Lean-implementeringen begyndte.

"Der var en del lavthængende frugter i begyndelsen. Dem har vi nu plukket, så der ikke er flere nemme gevinster. Men vi har bevist, at indførelse af Lean var en rigtig beslutning. Alle involverede kan se det virker – helt efter vores motto: seeing is believing. Vi er dog også opmærksomme på, at arbejdet langt fra er slut. Lean tager tid. Det er ikke et tidsbegrænset projekt, men en filosofi, et forløb, som vi aldrig bliver færdige med. Til gengæld flytter det bjerge, når processerne fungerer," slutter Torben Knudby.

nedefra

tion af spild

blev nedlagt, en række produktionsenheder eller -celler blev etableret, varer og komponenter blev flyttet til cellerne. Radiometer havde allerede på det tidspunkt arbejdet i en del år med medstyrrende grupper, hvilket sammen med en grundig diskussion med de involverede lettede implementeringen."

Omvæltning for medarbejderne

Der er ingen tvivl om, at de seneste par år har budt på store forandringer for medarbejderne på Radiometer. Derfor gjorde virksomheden fra starten meget ud af at beskrive, hvorfor forandringerne blev iværksat, og hvordan arbejdet ville blive i de nye enheder.

Samtidig var virksomheden også indstillet på, at de medarbejdere, som ikke var interesseret i at være med til forandringerne, fik en meget fordelagtig fratrædelsesordning. "Der var ingen vej tilbage. Det lå helt fast," siger Torben Knudby. "Og selvom vi jo helst havde beholdt samtlige medarbejdere, var vi klar over, at ikke alle ville kunne se sig selv i forandringerne, som jo bl.a. indebar, at man nu skulle være indstillet på at flytte rundt mellem de forskellige jobfunktioner."



Innovation har været afgørende helt fra starten

Kreativitet en grundlæggende værdi og del af kulturen i en årrække.

Produktet er ikke vigtigt, det er i stedet konceptet. Alle medarbejdere opfordres til at deltage i innovation.

Erhvervsmæssigt forbinder de fleste Als med Danfoss. Og skulle man være i tvivl, så støder man på et vejskilt, der viser retningen mod Danfoss Universe, straks man kører ud på øen. Men Als er andet og mere end den store termostatproducent i Nordborg. Midt på øen i den lille by Guderup holder virksomheden LINAK til. Ukendt for de fleste indtil virksomheden bragede direkte ind på 2. pladsen i den netop afsluttede, landsdækkende innovationskonkurrence Innovation Cup. Men LINAK er historien om et industrieventyr, som godt kan måle sig med den lokale 'storebror' mod nord – og som innovationsmæssigt altså giver de fleste baghjul.

Eventyret tog sin begyndelse i 1976, da Bent Jensen som blot 25-årig overtog sin fars maskinværksted med otte ansatte og dermed blev tredje generation i virksomheden. Den unge ingeniør var dog klar over, at der skulle ske noget drastisk

”Dengang kaldte vi det jo for produktudvikling. Begrebet innovation var endnu ikke blevet det modeord, det er i dag,” siger Bent Jensen med et underspillet, sønderjysk glimt i øjet. Men han lægger heller ikke skjul på, at innovation er det fundament, der har set virksomheden udvikle sig fra lille og overlevelsestruet til den driftige og fremsynede virksomhed med 1400 ansatte og repræsentation i mere end 30 lande, der fylder så meget i Guderups bybillede, at det ikke er nødvendigt at angive den eksakte adresse på hverken hjemmeside eller visitkort.

Åbenbaring satte kreativiteten i system

”Det stod klart lige fra starten, at vi havde behov for nye produkter, hvis virksomheden skulle overleve på sigt, og på den måde har produktudvikling – eller innovation om man vil – været fundament for LINAK fra den første dag,” fortæller Bent Jensen. Virk-

somhedens produkter har sit udgangspunkt i lineære aktuatorer – deraf virksomhedens navn. Aktuatorerne er de aggregater, der hæver og sænker f.eks. skriveborde og hospitalssenge.

”Vi definerede sidste år kreativitet som en af vores kerneværdier,” fortsætter Bent Jensen. ”Men det var i starten af 90’erne, at vores produktudvikling for alvor blev sat i system.” Indtil da havde virksomheden udviklet og produceret drevet af en pionerånd, der nok var kreativ, men også til tider kunne være usystematisk og krævende. F.eks. kneb det somme tider med at få udviklingsprojekter færdige til den fastsatte tid. Men så var det, at Bent Jensen med sine egne ord fik en åbenbaring, da han blev præsenteret for begrebet integreret produktudvikling.

”Her var en metode, hvor kreativitet, proces, tidsplaner og ressourcer gik op i en højere enhed,” fortæller han entusiastisk. ”I princippet en enkelt metode med indlagte milestones, der sikrer, at processen forløber, som den skal. Og vi måtte erkende, at vi indtil da havde haft for lidt styring på vores processer. Så det har vi taget til os.” Og dermed var grunden for alvor lagt til den udvikling, der tidligere i år kulminerede foreløbigt med LINAK’s flotte andenplads i Innovation Cup.

Alle kan være med i ideudviklingen

Det er således et velfunderet, gennemprøvet og systematisk arbejde, der ligger til grund for ikke kun Innovation Cup resultatet, men også den rivende udvikling, som både virksomheden og dens produkter har været igennem i de seneste 30 år.

”Vi definerede en model af metoden, så den passede til vores virksomhed,” fortsætter Bent Jensen. ”Efterfølgende beskrev vi de



*"Innovation har været fundament for LINAK fra den første dag,"
siger Bent Jensen*

enkelte faser og milestones i detaljer, og så er det ellers bare at følge processen." Han understreger dog, at det selvfølgelig stadig er mennesker, der får de gode ideer. Og hos LINAK opfordres alle til at give deres besyv med. "Der er altid mange involveret i starten af projekterne, så vi får alle relevante input og udfordringer afdækket," forklarer han. "Men der er også andre muligheder for at komme med gode ideer."

Virksomheden har etableret en idebank via sit intranet, hvor alle kan bidrage med stort og småt. Og alle får en tilbagemelding på deres forslag. LINAK overvejer desuden, om der decideret skal afsættes tid til at tænke nye tanker som en formaliseret del af arbejdsugen.

Fra produkt til koncept – sværere, men nødvendigt

Et af de meget håndgribelige resultater af LINAK's innovation er, at produkterne har bevæget sig fra at være mekaniske via elektroniske til nu at udgøre hele koncepter. Tidligere indgik LINAK's produkter som dele af en anden sammenhæng. Det gjorde virksomheden afhængig af andres kvalitetsnormer. Men for selv i højere grad at kunne styre både kvalitet, udvikling og renomme så arbejder LINAK nu i koncepter.

"Før i tiden handlede det primært om at have noget, vi kunne producere. Men produktet er ikke længere afgørende. Og det kan jo i princippet laves hvor som helst. Så vi skal ikke nødvendigvis leve af at producere. I stedet er det udvikling, markedsføring, salg og service, der er de helt afgørende faktorer for virksomheden," pointerer Bent Jensen. "Konceptet er alfa og omega. Det er umuligt at klare sig uden et ordentligt koncept. Og slet ikke i konkurrencen med Kina."

Selvom den udvikling har givet LINAK mere kontrol over sine aktiviteter, så er det også sværere og medfører nye og flere krav til virksomhedens måde at drive forretning på. "Vi har fået mere kontrol, men også mere ansvar," forklarer Bent Jensen. "Og kvalitetssikring er en omkostningstung affære. Så vi tester f.eks. langt mere i dag, end vi gjorde for år tilbage. Det gælder også for underleverandørers produkter. Vi er simpelthen nødt til at være bedre end konkurrenterne hele tiden."

Mønsterbeskyttelse og innovation holder kinesere på afstand

Det gælder ikke mindst i forhold til de mange kinesiske kopiproducter, som LINAK også kæmper med. Lige nu er der omkring 20 virksomheder i Kina, som kopierer LINAK's produkter. Men LINAK anvender mønsterbeskyttelse som bolværk og har vundet en række retssager og fået nedlagt fogedforbud mod udbredelsen af kopierne.

Det er en stadig kamp og understreger behovet for kontinuerlig innovation. "Produkterne er forholdsvis lette at kopiere. Det kan vi se med al uønskelig tydelighed," siger Bent Jensen. "Men udvikling, kvalitet og service er straks sværere at gøre efter. Derfor er det disse parametre, der sikrer vores fremtid. Vi skal kunne se ud over det, der sker i hverdagen. Vi skal have lyst til at skabe nyt. Vi skal se mulighederne, se nye markeder, anvendelser, materialer, teknologier. Vi skal vide, hvad kunderne efterspørger i morgen. Og derfor har vi været glade for anerkendelsen i Innovation Cup. Det viser, at vi er på ret kurs."

Jysk håndslag og social ansvarlighed

Samarbejde mellem Danish Crown og Horsens Kommune med stort udbytte. Gode resultater det bedste middel mod skepsis. Prisbelønnet indsats på indvandrerområdet

Det er ikke kun på musik- og kulturområdet, at Horsens Kommune markerer sig positivt i disse år. Også i samarbejdet mellem kommune og det lokale erhvervsliv har Horsens opnået bemærkelsesværdige resultater. Og symbolet på et af de mest succesrige tiltag tårner sig markant op på et areal ved motorvejsafkørslen nord for byen.

Her ligger Danish Crowns gigantiske slagteri, som blev etableret i 2004. Og det var netop denne etablering, der var en af de væsentligste årsager til, at Horsens på kort tid har oplevet landets største fald i ledigheden blandt indvandrere og et fald i antallet af kontanthjælpsmodtagere på 25%.

Socialt ansvar med udbytte

"Da Danish Crown etablerede det store slagteri i Horsens, var det bl.a. i kølvandet på lukningen af mindre slagterier andre steder i Jylland. Men virksomheden kunne ikke dække behovet for medarbejdere med flytninger fra de lukkede slagterier alene. Så både Danish Crown og vi i kommunen havde ikke svært ved at få øje på det potentielle udbytte ved et samarbejde," fortæller sundheds- og socialdirektør Karin Holland, Horsens Kommune.

Kommunen har siden 1999 haft et tæt samarbejde med en række virksomheder i kommunen samt de relevante fagforeninger under titlen 'Projekt Arbejdsplads'. Formålet med projektet er at opkvalificere ledige til fast arbejde i de involverede virksomheder. Og virksomhederne forpligtede sig til at ansætte dem for minimum to år. Og i forbindelse med Danish Crowns etablering i byen lod parterne sig desuden inspirere af slagterivirksomhedens erfaringer fra kommunalt samarbejde i et par andre jyske byer.

"Danish Crown har virkelig vist socialt ansvar," fortsætter Karin Holland. "For vi indgik en aftale om at opkvalificere primært kontanthjælpsmodtagere, indvandrere og ledige med særlige problemer. Det kræver en indsats hos alle parter – og ikke mindst i virksomheden, hvor de praktiske resultater af samarbejdet jo skabes."

Frivillig aftale på jysk maner

Aftalen blev indgået i slutningen af 2004. Den indebar, at slagteriet skulle ansætte op til 60 personer fra den udvalgte målgruppe. Til gengæld ville kommunen finansiere uddannelsesforløbet samt løntilskud til de nye medarbejdere i det første halvår.

"Det er en frivillig aftale," pointerer Karin Holland. "Et jysk håndslag for et år ad gangen. Vi er ikke interesserede i en masse formaliteter. For aftalen har ingen værdi, hvis den ikke er til nytte for alle parter."

Men det har den til gengæld været. For både virksomheden, kommunen og ikke mindst de mennesker, som er kommet i arbejde.

Det første år fik 53 arbejde på slagteriet, heraf 20 indvandrere. Og særligt for den sidste gruppe har dette projekt haft en effekt, der ser ud til at få vidtrækkende, positive konsekvenser.

Positiv spiral blandt indvandrere

"Danish Crown fik integrationsprisen bl.a. for sin meget væsentlige andel i dette projekt. Men det er kun toppen af et ganske pænt isbjerg," siger Karin Holland med en let underdrivelse, der er typisk for landsdelen. "Projektet har selvfølgelig været en stor fordel for de 20, der er kommet i arbejde. Og vi har forsøgt at få begge ægtefæller i familierne med, så de virkelig har kunnet få et løft. Men også blandt indvandrerne generelt i kommunen har projektet haft en meget positiv virkning. Det har givet optimisme og en tro på, at det kan lade sig gøre at finde et arbejde. Og det har resulteret i nyt gå-på-mod og adskillige uopfordrede ansøgninger til både slagteriet og andre, lokale virksomheder."

Karin Holland fastslår dog også, at den succesrige indsats på indvandrerområdet ikke havde kunnet lade sig gøre uden byens anerkendte sprogskole, som har iværksat et særligt uddannelsesprogram med 'virksomhedsdansk', der har rustet de involverede indvandrere endnu bedre til ansættelsen hos Danish Crown. Og på sprogskolen kan man ligeledes se virkningerne af succesen. For skolen har landets højeste fremmødeprocent.

Indledende skepsis forduftet

Kommunens samarbejde med Danish Crown har nydt godt af kommunens tidligere erfaringer med Projekt Arbejdsplads. For resultaterne herfra har elimineret den indledende skepsis, som det offentlig-private samarbejde blev mødt med fra starten.

"Der var selvfølgelig en vis skepsis i begyndelsen, som der ofte er, når man prøver noget nyt," siger Karin Holland. "Det gjaldt blandt nogle af vores egne folk i kommunen. Men også i fagforeningerne og i de virksomheder, som vi gerne ville have med i samarbejdet. Den indledende skepsis bundede nok mest i, at der skulle gøres op med nogle vaner. Og heldigvis var de fleste meget positive og parate til at prøve noget nyt."

Resultaterne af samarbejdet har dog betydet, at den sporadiske modstand er vendt til accept og anerkendelse. Resultaterne har talt sit tydelige sprog, og den fælles indsats i området medfører i gennemsnit omkring 650 aftaler om tilsvarende opkvalificering og fast ansættelse om året. Så samarbejdsformen er nu indarbejdet og accepteret hos alle parter.

Løsningen ligger hos virksomhederne

"Det er helt tydeligt, at de enkelte succes historier forstærker hinanden. Samtidig har det været motiverende for de jobsøgende, at de var garanteret arbejde efter det indledende uddannelsesfor-

"Løsningen på de største udfordringer på arbejdsløshedsområdet ligger hos virksomhederne," siger Karin Holland



løb," fortsætter Karin Holland. "Mange af dem har jo været igennem forskellige aktiveringsforløb tidligere uden det store resultat. Men det understreger blot, at løsningen på de største udfordringer på arbejdsløshedsområdet ligger hos virksomhederne. Ikke sådan at forstå at det er deres ansvar alene. Men vores kommunale sagsbehandlere kan ikke trylle folk i arbejde, hvis vi ikke formår at samarbejde tæt og konstruktivt om opgaven med virksomheder og fagforeninger."

I den kommende tid satser kommunen på at udbrede initiativet til også at omfatte nogle af de allerdårligst stillede ledige. "Her er vi godt klar over, at det kræver endnu mere af parterne. For denne gruppe har behov for længerevarende praktikforløb, så det kræver flere ressourcer hele vejen rundt. Men hvis vi ikke kan gøre det nu. Hvornår kan vi så?," slutter Karin Holland, der håber på, at både fagforeninger og de lokale virksomheder fortsat vil bakke initiativerne op.

Gå ikke glip af ÅRETS KONFERENCE



PROGRAM

Fredag den 9. juni 2006, kl. 9-17 hos Center for Ledelse, København

- 09.00 – 09.30 Ankomst og registrering
- 09.30 – 09.40 Velkomst ved adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse
- 09.40 – 10.35 Does Europe have a Future?
Treats and Opportunities in a Danish Perspective
Professor Richard Scase, University of Kent
- 10.35 – 10.45 Pause
- 10.45 – 12.00 Overlevelsestrategier i en foranderlig verden
- Lean i Ankestyrelsen
Ankechef Conny Lund Andersen, Ankestyrelsen
- Innovation og Lean i forhold til udviklingsfunktionen
Udviklingschef Claus H. Sørensen, LINAK A/S
- En kultur for vedvarende forbedringer
Adm. direktør Lars Aagård, Grundfos A/S
- Brugerdriven innovation
Direktør Hans Jessen Møller, Handels- og
Ingeniørhøjskolen i Herning
- 12.00 – 13.00 Frokost
- 13.00 – 13.45 Tæt samarbejde mellem private virksomheder
og det offentlige? Muligheder og udfordringer
Kommunaldirektør Ole Have Jørgensen, Horsens Kommune
- 13.45 – 14.00 Pause

- 14.00 – 14.50 5 workshops
- Lean i en videntung organisation
Direktør Annette Winkel Schwartz, Technical Knowledge Centre,
DTU
- Nationalmuseet - systematisk organisationsudvikling
Administrator Ebbe Holmboe
og kvalitetsmedarbejder Thomas Schiøler, Nationalmuseet
- Brugerfokus i udviklingsprocesser, der har medført resultater
Ledende tandlæge Bo Danielsen og kvalitets- og kommunikationsko-
ordinator Rie Borgkvist, Skolen for Klinikassistenter, Tandplejere og
Kliniske Tandteknikere, Aarhus Universitet
- Strategisk og ledelsesmæssig fleksibilitet
Kraftværkchef Jan Fabricius, Asnæsværket
- Innovationens syv cirkler.
Skab klarhed over virksomhedens innovationspotentiale
Direktør Wenche Strømsnes, Center for Ledelse
- 14.50 – 15.10 Kaffe, the og kage
- 15.10 – 16.00 Innovation i en global verden
Adm. direktør Jørgen Bardenfleth, Microsoft Danmark A/S
- 16.10 – 16.30 Kvalitetsudvikling i danske virksomheder og organisationer
Direktør Henrik Hjortdal, Statens Center for Kompetence- og
Kvalitetsudvikling
- 16.30 – 17.00 Afslutning og let traktement



CENTER FOR LEDELSE

Folke Bernadottes Allé 45 Olof Palmes Allé 25 B
DK-2100 København Ø DK-8200 Århus N

Tlf. 70 23 00 22
Fax 70 23 00 89
info@cfl.dk
www.cfl.dk

Tlf. 70 23 00 22
Fax 70 23 00 88
info@cfl.dk
www.cfl.dk

Redaktion: Ejner Jacobsen (ansv.red.) og Jesper G. Jensen

Forside: adm. direktør Bent Jensen, LINAK

Fotos: Jonas Ahlstrøm, Carsten Andersen, Lars Holm og Huw Evans

Layout og tryk: Boje & Mobeck as. Oplag: 2.500 stk.

Udkommer to gange årligt, næste gang i november 2006

ISSN: 1901-659X