



Rambøll Management og Ingeniørforeningen i Danmark

# Højtuddannedes værdi for små og mellemstore virksomheder

## Cases

Delrapport

Juni 2004

## Indholdsfortegnelse

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Sammenfatning</b>	<b>2</b>
2.1	Muligheder for virksomhederne ved ansættelse af en højtuddannet	3
2.2	Barrierer over for virksomhedens ansættelse af en højtuddannet	5
2.3	Højtuddannedes muligheder ved ansættelse i en mindre virksomhed	5
2.4	Højtuddannedes barrierer over for ansættelse i en mindre virksomhed	6
2.5	Øvrige medarbejderes muligheder ved ansættelsen af en højtuddannet	7
2.6	Øvrige medarbejderes barrierer over for ansættelsen af en højtuddannet	7
<b>3.</b>	<b>Elektronik A/S</b>	<b>8</b>
<b>4.</b>	<b>Stål DK</b>	<b>10</b>
<b>5.</b>	<b>Rustfri</b>	<b>12</b>
<b>6.</b>	<b>Affald A/S</b>	<b>14</b>
<b>7.</b>	<b>Byggemontage A/S</b>	<b>16</b>
<b>8.</b>	<b>Gerring A/S</b>	<b>18</b>
<b>9.</b>	<b>Bo Larsen A/S</b>	<b>21</b>
<b>10.</b>	<b>Flame Killer</b>	<b>24</b>

## 1. Indledning

I denne delrapport præsenteres erfaringerne fra undersøgelsens analyse af otte casevirksomheder. Virksomhederne er udvalgt på baggrund af en række kriterier, der er opstillet for at give mulighed for at vurdere, om ansættelsen af en højtuddannet har tilført den enkelte virksomhed værdi.

Kriterierne for udvælgelsen af casevirksomhederne er, at de

- Har 10 til 100 ansatte i virksomheden.
- Er grundlagt senest i 1999.
- Har ansat den højtuddannede uafhængigt af tilskudsordninger.
- Har ansat den første højtuddannede senest i 2001<sup>1</sup>.

Kravene til året for grundlæggelse og ansættelse er medtaget for at muliggøre et før- og efter-perspektiv på ansættelsen af den højtuddannede. Virksomheden skal således have haft mulighed for at etablere sig før ansættelsen af den højtuddannede. Grænsen i 2001 for ansættelsen er medtaget for at give et par år at måle effekten af den højtuddannedes arbejde på. Kravet til fravær af tilskudsordninger skyldes, at undersøgelsen skal afdække motiverne til at ansætte en højtuddannet, uafhængigt af muligheden for at få tilskud.<sup>2</sup>

De otte virksomheder er geografisk spredt over det meste af landet, idet Lolland, Fyn, Jylland og Hovedstadsområdet er dækket ind. Branchemæssigt er der seks fremstillings- og to servicevirksomheder.

De højtuddannedes uddannelsesbaggrund fordeler sig på fire diplomingeniører, en datalog og 3 DJØF'ere (to cand.merc'ere og en cand.negot.).

I det følgende opsummeres muligheder og barrierer ved ansættelsen af en højtuddannet i små og mellemstore danske virksomheder på baggrund af undersøgelsens casevirksomheder.

---

<sup>1</sup> Dette gælder ikke for Peter hos Bo Larsen, som er ansat i 2003.

<sup>2</sup> De relativt strenge kriterier har betydet, at det har været vanskeligt at finde frem til casevirksomheder, der opfyldte kriterierne og som ønskede at deltage i undersøgelsen. Vi er derfor af tidsmæssige årsager blevet nødt til at begrænse os til otte casevirksomheder.

## 2. Sammenfatning

Analysen af undersøgelsens casevirksomheder peger på, at der er en række muligheder forbundet med ansættelsen af højtuddannede i de små eller mellemstore virksomheder. Der er samtidig en række barrierer, der begrænser omfanget af ansættelser samt muligheden for at fastholde den højtuddannede i den enkelte virksomhed.

Muligheder og barrierer er opsummeret i nedenstående tabel og forklares mere detaljeret i de følgende afsnit.

**Tabel 2-1: Muligheder og barrierer for virksomheder og højtuddannede**

	Muligheder	Barrierer
<b>Virksomhed</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Professionalisering og udvikling af: Produkter, produktion, kundeservice, markedsføring, salg, administration, distribution, økonomistyring, administration, ledelse</li> <li>→ Leve op til stigende krav fra marked, kunder, lovgivning</li> <li>→ Nye indtjeningsmuligheder</li> <li>→ Frigørelse af kreative kræfter hos ejeren</li> <li>→ Besparelse på indkøb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Høj løn</li> <li>→ Myter om højtuddannede og usikkerhed om egne kvalifikationer</li> <li>→ Få eller ingen højtuddannede i virksomhedens netværk</li> <li>→ Vanskeligt at tiltrække den "rette mand"</li> <li>→ Manglende identificering af problem/potentialer i virksomheden</li> <li>→ Manglende kendskab til højtuddannedes evner (problemløsning)</li> <li>→ Fastholdelse af den højtuddannede</li> </ul>
<b>Højtuddannede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Geografisk placering på hjem egnen</li> <li>→ Udvikle/bruge bred faglighed</li> <li>→ Ansvar og indflydelse</li> <li>→ "Jord under neglene"</li> <li>→ Indgang til arbejdsmarkedet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Geografisk placering i udkantsområde</li> <li>→ Lavere løn</li> <li>→ Manglende faglig sparring</li> <li>→ Myter om SMVer</li> </ul>
<b>Øvrige faggrupper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Opkvalificering</li> <li>→ Ny arbejdsorganisering og arbejdsopgaver</li> <li>→ Nye kollegaer pga. vækst</li> <li>→ Udviklende og spændende arbejdsopgaver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Modvilje over for forandring</li> <li>→ Modvilje over for højtuddannede</li> <li>→ Miste kolleger pga. rationalisering</li> </ul>

## **2.1 Muligheder for virksomhederne ved ansættelse af en højtuddannet**

Casevirksomhederne har alle ansat deres højtuddannede, fordi de enten stod over for et konkret problem, som de ikke selv kunne løse, eller havde identificeret et potentiale, som højtuddannet arbejdskraft kunne hjælpe dem til at indfri.

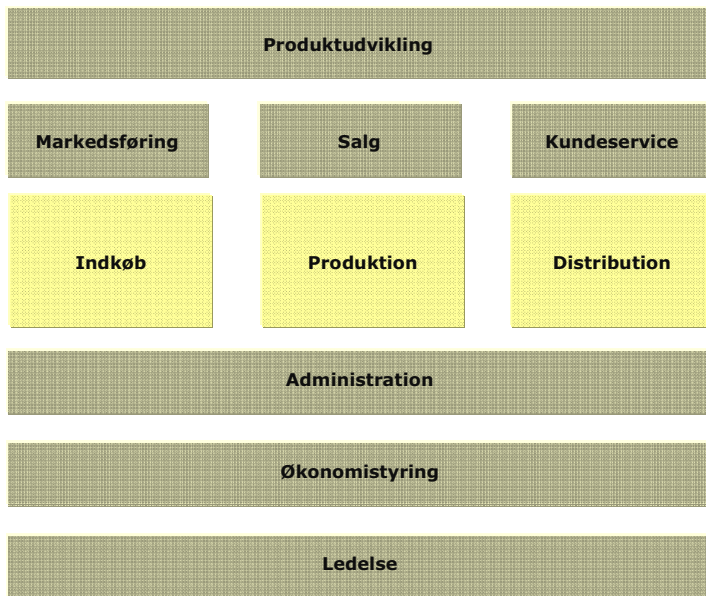
Ofte bliver de mindre virksomheder mødt af stigende krav fra markedet, kunder og lovgivning. Denne øgede kompleksitet har den højtuddannede i alle casene været med til at ruste virksomhederne til, hvilket har givet nye kunder og indtjeningsmuligheder samt fastholdelse af gamle kunder.

Den højtuddannede hjælper desuden typisk til at implementere ny it, som i samspil med organisations- og produktionsændringer ruste virksomheden til at klare konkurrencen ved at sænke produktionsomkostninger, forkorte produktions- og distributionstid, kvalitetssikre ydelser, muliggøre nye produktionsformer og lancering af nye produkter. Hertil kommer systematisering og udvikling af administration, økonomistyring, ledelse, markedsføring og kundeservice. Disse forandringer er tilsammen udtryk for en generel professionalisering af virksomheden, der bunder i det faglige perspektiv, som den højtuddannede betragter alle virksomhedens processer med - Et fagligt perspektiv, der vurderer, hvor virksomhedens processer kan forbedres.

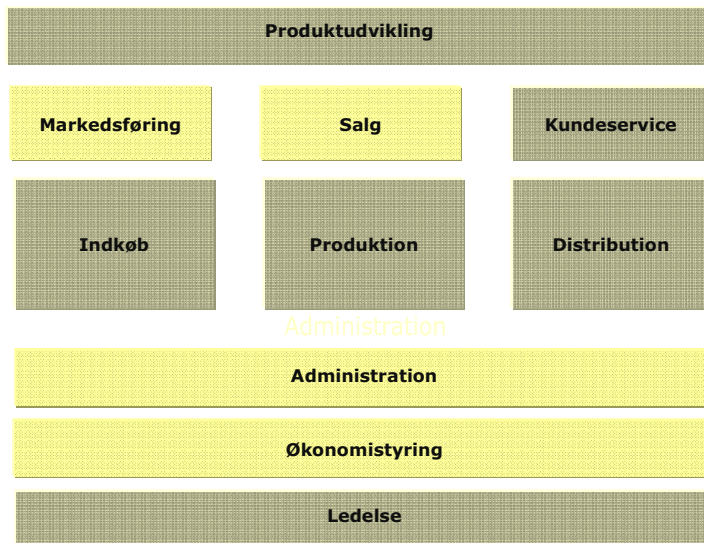
Den højtuddannede kan hjælpe til at spare på omkostninger ved at systematisere virksomhedens processer, men som oftest vil der være tale om en investering, der giver nye indtjenings- og vækstmuligheder frem for omkostningsbesparelser. For at blive en succes skal ansættelsen af den højtuddannede dog som regel følges af investeringer i it.

Forskellige typer højtuddannede udfører forskellige arbejdsopgaver og hjælper virksomhederne på hver deres måde. Nedenstående figurer viser hhv. DJØF'eres og ingeniørers arbejdsområder markeret med mørkt.

**Figur 2-1: Illustration af DJØF'ernes arbejdsområder**



**Figur 2-2: Illustration af ingeniørernes arbejdsområder**



Figurerne viser, at de højtuddannede har en "blækspruttefunktion" med mange forskellige arbejdsområder, men med forskellige kernekompetencer for hver faggruppe. Begge faggrupper er inde over kundeservice, ledelse og produktudvikling. DJØF'erne har udover de nævnte arbejdsområder hovedvægten på markedsføring, salg, kundeservice og økonomistyring, mens indkøb, produktion og distribution er ingeniørernes område.

## **2.2 Barrierer over for virksomhedens ansættelse af en højtuddannet**

Caseanalysen peger på en række forhold, der udgør barrierer over for ansættelse og fastholdelse af højtuddannede i de små og mellemstore danske virksomheder.

Direktørerne i casevirksomhederne peger alle på den relativt høje løn som den væsentligste barriere, første gang man skal ansætte en højtuddannet. Dette hænger ikke mindst sammen med det forhold, at mange virksomheder uden højtuddannede mangler kendskab til højtuddannedes evner og ikke mindst, hvordan de kan bruges til at løse problemer eller udvikle potentialer i virksomheden. Derfor virker lønnen relativt høj i forhold til de øvrige ansattes lønninger.

Det manglende kendskab til højtuddannede skyldes bl.a., at de mindre virksomheders medarbejdere ofte har ingen eller få højtuddannede i deres netværk, hvilket desuden gør det vanskeligt at finde den "rette mand" til jobbet, hvis ledelsen beslutter at ansætte en højtuddannet til at løse nogle konkrete problemer. Det problem havde eksempelvis Stål A/S, idet de forgæves søgte efter en ingeniør til at systematisere virksomhedens ordrehåndtering og distribution, efter at kravene til virksomheden som underleverandør var blevet skærpet.

Tillid til den, man ansætter, er af stor betydning, fordi investeringen i løn opfattes som stor og der ingen sikkerhed er for afkast på kort sigt. Denne tillid er lettere at opnå, hvis ledelsen kender nogen, der kan sige god for den højtuddannede. Den ingeniør, som Stål A/S endte med at ansætte, var da også blevet anbefalet af en af direktørens bekendte.

Tilliden betyder også, at virksomhedsejeren måske ikke er så nervøs for, om egne kvalifikationer er gode nok til at matche en højtuddannet, som det blev påpeget af Bo Larsen.

Myter om højtuddannede som nogen, der ikke er til at tale med, ikke vil passe ind i medarbejdergruppen, ikke forstår sig på konkrete problemstillinger og mangler forretningsforståelse udgør ligeledes barrierer.

En klar udfordring for virksomhederne er endvidere at fastholde den højtuddannede i virksomheden, fordi denne hurtigt kan komme til at savne faglig sparring eller bruger ansættelsen som springbræt til et mere attraktivt job. Ofte forsvinder den tilførte viden fra virksomheden, når den højtuddannede skifter job, og bevidstheden om dette kan holde mindre virksomheder fra at foretage investeringen i en højtuddannet medarbejder.

## **2.3 Højtuddannedes muligheder ved ansættelse i en mindre virksomhed**

Den højtuddannede drager på en række punkter fordel af at arbejde i en mindre virksomhed.

Som eneste højtuddannede får denne typisk en rolle som virksomhedens "blæksprutte", der arbejder på tværs af de arbejds- og fagområder, som større virksomheder har etableret. Det betyder, at den højtuddannede får mulighed for at få "jord under neglene" og bruge eller udvikle en bred faglighed og dermed bringe mange af sine evner i spil. Med denne "blæksprut-

terolle" følger også en høj grad af ansvar og indflydelse, hvilket fremhæves som meget tilfredsstillende af de højtuddannede i alle otte casevirksomheder. Hos Affald A/S har ansættelsen for de to sidste ingeniører været et springbræt til at blive miljøchefer i større virksomheder.

I en mindre virksomhed er der kort vej fra idé og beslutning til handling og resultaterne af ens arbejde er meget synlige, hvilket ligeledes bliver fremhævet som tilfredsstillende.

Fordi mange af de mindre virksomheder er placeret i provinsen, giver ansættelsen endvidere mulighed for at bo på hjemegnen tæt ved familie og natur, samtidig med at den højtuddannede kan bruge sine faglige kompetencer, uden at skulle bruge mange ressourcer på at pendle.

At blive ansat i en mindre virksomhed er desuden en måde at etablere sig på arbejdsmarkedet for den nyuddannede eller ledige højtuddannede.

## **2.4 Højtuddannedes barrierer over for ansættelse i en mindre virksomhed**

Manglende faglig sparring med kolleger fremhæves af de højtuddannede som den væsentligste barriere mod at blive ansat eller forblive i en mindre virksomhed. Det kan være ensomt at være eneste højtuddannede blandt kolleger, der ikke altid forstår ens måde at arbejde og tænke på, og derfor ikke har mulighed for at rådgive om en given problemstilling. Den manglende faglige sparring gør det desuden vanskeligere for den højtuddannede at holde sig opdateret med den nyeste faglige viden. Faglig sparring og udvikling må derfor søges ad andre veje, eksempelvis via fagforeningen, studiekammerater, kurser eller lignende.

Myter, om hvordan det er at arbejde i mindre virksomheder samt myter om højtuddannede, kan ligeledes holde nogen fra at søge den type job. Når ansættelsen er kommet i stand, kan der opstå modvilje blandt nogle af de øvrige medarbejdere, fordi den højtuddannede ændrer på den måde, medarbejdernes hverdag er indrettet på. Denne modvilje over for forandringer kan få den højtuddannede til at overveje at søge væk fra virksomheden igen.

Virksomhedernes placering i provinsen kan som nævnt være en fordel for højtuddannede, der er vokset op i området eller ønsker at bo tæt på natur, samtidig med at de faglige kompetencer udnyttes. Men placeringen kan omvendt også være en barriere for andre højtuddannede, som ikke higer efter at bo på landet eller ikke har nogen tilknytning til lokalområdet.

Den lavere løn i de mindre virksomheder set i forhold til større virksomheder er ligeledes en barriere for ansættelsen af flere højtuddannede. Caseanalysens højtuddannede mener imidlertid, at de nævnte fordele ved at arbejde i en mindre virksomhed opvejer den lavere løn. Hertil kommer de lavere leveomkostninger i provinsen, der mindsker forskellene i det reelle rådighedsbeløb, bl.a. på grund af lavere huspriser.

## **2.5 Øvrige medarbejderes muligheder ved ansættelsen af en højtuddannet**

Ansættelsen af en højtuddannet fører typisk til en opkvalificering af de øvrige medarbejderes kompetencer for at kunne administrere de ny typer af teknologi og organiseringsformer, som eksempelvis et nyt økonomi- eller produktionsstyringsystem.

Denne opkvalificering, der er en sideeffekt af professionaliseringen af virksomhedens processer, som den højtuddannede bidrager til, fører endvidere til nye arbejdsopgaver for de øvrige medarbejdere. Opkvalificering øger de øvrige medarbejderes markedsværdi og giver dem øget sikkerhed for at kunne forblive beskæftiget på sigt. Samtidig er den højtuddannede forudsætningen for forudsat vækst.

## **2.6 Øvrige medarbejderes barrierer over for ansættelsen af en højtuddannet**

Det skaber en klar barriere over for ansættelsen og ikke mindst fastholdelsen af den højtuddannede i virksomheden, hvis virksomhedernes medarbejdere ikke er indstillet på de forandringer, som følger med den professionalisering af virksomheden, som ansættelsen af den højtuddannede medfører.

Det samme gør sig gældende, hvis de øvrige medarbejdere på grund af myter om højtuddannede nærer modvilje mod disse.

Sidst, men ikke mindst, kan professionaliseringen af virksomhedens processer føre til afskedigelser, fordi virksomheden kan spare ressourcer på grund af indførelsen af ny teknologi eller organiseringsformer. Dette var tilfældet i eksempelvis Stål A/S, der dog ansatte flere medarbejdere, blot indenfor andre dele af virksomhedens aktivitetsområder som følge af professionaliseringen. Sådanne afskedigelser eller frygten for samme kan give næring til modvilje mod den højtuddannede medarbejder.

### 3. Elektronik A/S

#### Tilbage til hjemmeskoene

**Et markant højere vidensniveau blandt de faglærte medarbejdere, en betydeligt hurtigere produktudvikling, nye skabeloner og kvalitets-systemer, og en kontrakt med en storkunde, der har fordoblet medarbejderantallet. Det har været nogle af effekterne af at ansætte datalogen Morten Højer for elektronikvirksomheden Elektronik A/S.**

I den lille elektronikvirksomhed Elektronik A/S har det ikke været svært at overbevise ledelsen eller de andre medarbejdere i virksomheden om det fornuftige i at ansætte en højtuddannet. Resultaterne taler for sig selv.

Morten Højer afsluttede sit datalogi-studium ved Århus Universitet i 1988, hvorefter han startede sin egen konsulentvirksomhed. En af kunderne – Elektronik A/S – blev så glade for ham, at de ansatte ham på fuld tid året efter. Den konkrete årsag var, at virksomheden stod for at skulle udvikle et vejningssystem, hvor softwaren drillede. Det fik Morten sat skik på. Det blev i første omgang til tre års ansættelse.

*- Jeg havde hverken kørekort eller bil dengang, så jeg blev hentet på stationen hver morgen, og hver eftermiddag blev jeg kørt til stationen igen og tog toget tilbage til Århus. Det blev lidt meget i længden med de lange dage, så i 1992 besluttede jeg mig for at prøve lykken i anden virksomhed, fortæller Morten Højer og fortsætter. Jeg ved ikke, om det var bevidst eller ej, men jeg efterforlod mine hjemmesko på virksomheden efter sidste arbejdsdag.*

#### Hjemmeskoene ventede

Hjemmeskoene var i fem år det eneste minde, Elektronik A/S havde om Morten. I den periode var han hos et firma, der producerede software til våbenindustrien.

*- Det var egentlig rart at skifte job, for jeg havde mulighed for en faglig sparring, som jeg ikke fik hos Elektronik A/S. Der var jeg altid eksperten. Men det kom jeg altså også til at savne til sidst. Jeg fandt ud af, at jeg savnede den store indflydelse på arbejdsopgaverne og den fladere struktur, fortæller Morten.*

Behovet for Mortens tilbagekomst blev da også aktuelt i forbindelse med drøftelser med en storkunde om at være ordreproducerende og distribuerende af over 3.000 varegrupper. Der var behov for at få Morten tilbage i virksomheden for at overbevise storkunden om, at Elektronik A/S kunne løfte opgaven.

Direktør Allan Christensen fortæller: *Vi havde løbende haft kontakt til Morten og bl.a. spøgt lidt med, om han ikke snart skulle have sine hjemmesko tilbage. Nu havde vi pludselig en god chance for at få ham tilbage, og heldigvis sagde han ja.*

Morten blev ansat igen i første halvår af 1998, men Elektronik A/S kunne kun få Morten på halv tid, da et andet firma, som Morten også havde haft samarbejde med siden sin kandidateksamen, også ønskede at ansætte ham. Da Elektronik A/S producerer software til det andet firma og er samarbejdspartner, enedes de to virksomheder om at deles om Morten.

#### Mange fordele

Morten har i dag indtaget rollen som virksomhedens interne konsulent, som udvikler løsninger, rådgiver og vejleder på tværs af afdelinger i samarbejde

med virksomhedens projektgrupper og øvrige medarbejdere. Det går ca. 80 procent af hans tid med. Den resterende tid går med egne udviklingsprojekter. Morten bidrager gennem sit arbejde til at hæve videnniveauet i virksomheden – særligt for elektronikmekanikere og -fagteknikere. Kontrakten med storkunden via ansættelsen af Morten har betydet næsten en fordobling af medarbejderantallet – fortrinsvis ufaglærte, men også yderligere en elektrotekniker.

Mortens evne som analytisk kapacitet og problemknuser har også betydet en hurtigere produktudvikling. Allan Christensen vurderer, at der alene på denne konto er sparet 150.000 til 200.000 kr. på årsbasis.

Mortens konsulentrolle består også i at udvikle skabeloner og kvalitetssystemer for softwareproduktionen i virksomheden i overensstemmelse med IMC-standarder.

Mortens store faglige viden bruges også i salgsarbejdet og i produkt-specificeringen med kunden. Morten er her katalysatoren for at få klarlagt kundens behov og vurdere, om Elektronik A/S kan løse opgaven.

Endelig er Morten – sammen med en værkfører – ansvarlig for virksomhedens it-systemer og software samt indkøb heraf.

Mortens indsats har betydet, at Elektronik A/S i dag har mulighed for at konsolidere og blive selvfinansierende.

#### Fakta om "Elektronik A/S"

**Virksomhedsform:** Elektronik A/S er grundlagt i 1976. Grundlæggeren ejer 90 % af virksomheden og 10 % ejes af en række medarbejdere.

**Beliggenhed:** Virksomheden ligger i en landzone i Jylland.

**Produktområde:** Virksomhedens produkter bruges over hele verden indenfor betonindustri, vand- og rensningsanlæg, autobranchen, vindmølleindustrien samt pumpe- og maskinfabrikker. Elektronik A/S har en mindre egenproduktion. Den største aktivitet er dog ordreproduktion og distribution for én storkunde (50 pct.).

**Omsætning:** Ca. 20 millioner kr. årligt.

**Ansatte:** Virksomheden beskæftiger 25 ansatte foruden ejeren og hans kone. 16 af medarbejderne er ufaglærte. Hertil kommer 8 elektronikmekanikere og -fagteknikere samt elektrikere. Virksomhedsejeren selv er uddannet radiomekaniker.

**Vækst:** Virksomheden har oplevet en vækstrate på 20-25 pct. pr. år efter tilgangen af en meget stor kunde. Denne vækst genspejles også i det ordinære resultat, som er blevet fordoblet tre år i træk.

#### Fakta om Morten Højer

**Alder:** 42 år.

**Uddannelse:** Datalog fra Århus Universitet, 1988.

**Tidligere job:** Egen konsulentvirksomhed og ansat i softwareudviklingsfirma.

## 4. Stål DK

### En højtuddannet alt-mulig-mand

**Gennem 1990'erne gik virksomheden Stål DK fra primært at fokusere på salg af egne produkter til at fokusere på ordreproduktion og distribution. Ændringerne, der gjorde arbejdsgangene mere indviklede, betød, at ledelsen ikke kunne magte opgaven. Med stor succes valgte de derfor at ansætte maskiningeniøren Lars Jørgensen.**

Stål DK distribuerer i dag stålprodukter for mærkevarevirksomheder, men overgangen fra egenproduktion til ordreproduktion og distribution var krævende, fordi der bl.a. var brug for at gøre produktionsstyringen både strammere og enklere. I første omgang forsøgte ledelsen selv at løfte opgaven, men oveni alle dens øvrige arbejdsopgaver viste opgaven sig at være både for stor og for krævende. En uopfordret ansøgning blev Stål DK's held.

#### **Som en appelsin i turbanen**

I 1993 blev Lars Jørgensen færdiguddannet som maskiningeniør ved Odense Teknikum og fik job som konstruktør i en virksomhed ikke langt fra Stål DK. Men efter nogle år søgte Lars nye udfordringer og skrev derfor en uopfordret ansøgning til Stål DK.

I dag har Lars været ansat i Stål DK i tre år, er faldet rigtig godt til og har opnået gode resultater for virksomheden.

*- Ud over at være en meget vellidt medarbejder, der kan snakke med alle mennesker, har han forbedret en lang række af virksomhedens processer, fortæller Stål DK's direktør Mogens Berg.*

Lars har bl.a. været med til at udvikle virksomhedens hjemmeside og nyt salgsmateriale på papir. Han har sørget for at strømline og systematisere virksomhedens indkøb, så virksomheden har sparet penge på ikke at have overflødige materialer på lager. Virksomheden er derfor i dag langt mere opmærksom på, hvilke restmaterialer der kan genbruges, og dermed hvor der kan spares økonomiske og miljømæssige ressourcer. Derudover har Lars stået for virksomhedens tiltrængte opstramning af produktionsstyringen, hvilket bl.a. har ført til, at produktionen i dag styres via et elektronisk økonomistyringssystem.

For tiden er han i gang med at udvikle et dokumenthåndteringssystem for virksomheden samt at omlægge arbejdsprocesserne til flekstud.

#### **"Happy ending"**

Lars Jørgensens arbejde med at forenkle processerne i Stål DK har betydet, at virksomheden i dag har kunnet skære ned på antallet af ansatte og desuden maksimere udbyttet af flere af virksomhedens udgifter.

Forenklingen af processerne i virksomheden har desuden givet mere ro i hverdagen og det har betydet, at både ledelsen og Lars har fået tid til at kigge på andre ting, der kan gøre Stål DK endnu bedre og endnu mere konkurrencedygtig.

Om ansættelsen af Lars Jørgensen konkluderer direktør Mogens Berg med et lille smil: *Ja, vi var nok temmelig heldige, at Lars Jørgensen, som appelsinen i turbanen, netop dumpede ned i vores virksomhed. Vi var ikke rigtig opmærksomme på, hvad en højtuddannet reelt kunne bidrage med til vores virksomhed – men det er vi nu.*

**Fakta om Stål DK**

**Virksomhedsform:** Stål DK er grundlagt i 1947 og er en familieejet og familieledet virksomhed.

**Beliggenhed:** Provinsen, Sjælland og Øerne.

**Produktområde:** Virksomheden producerer stålartikler og eksporterer til 18 lande, men har forskellige forretningsområder. Foruden egenproduktionen af især husholdningsartikler (5 % af virksomhedens aktiviteter), udfører virksomheden ordreproduktion og distribution af mærkevareprodukter. Distribution er den største aktivitet i Stål DK (70 %), men sådan har det ikke altid været. I 1980'erne fokuserede virksomheden udelukkende på salg af egne produkter, mens man i løbet af 1990'erne er skiftet til at fokusere på ordreproduktion og distribution.

**Omsætning:** Ca. 23 millioner årligt.

**Ansatte:** Virksomheden beskæftiger 60-85 ansatte i løbet af en sæson. Udsvingene skyldes, at Stål DK især op til jul producerer gaveartikler. Ti af medarbejderne er faglærte. Hertil kommer ledelsen, der også er faglærte, samt kontorphersonale på i alt seks personer.

**Vækst:** Stål DK har de seneste fem år haft en jævn vækst, og har haft overskud alle årene.

**Fakta om Lars Jørgensen**

**Alder:** 35 år.

**Uddannelse:** Maskiningeniør fra Odense Teknikum, 1993.

**Tidligere job:** Konstruktion og planlægning i vognopbyggervirksomhed 1994-1999.

## 5. Rustfri

### Dyr i drift...

**...men klart pengene værd, lyder konklusionen fra stålvirksomheden Rustfri, der for to et halvt år siden ved tilfældighedernes spil ansatte deres første højtuddannede.**

Egentlig søgte virksomheden Rustfri, der ordreproducerer og distribuerer rustfri stålprodukter til kemi-, mejeri- og levnedsmiddelindustrien, en maskintekniker, fordi deres tidligere ansatte i den pågældende stilling havde været maskinteknikere. Men diplomingeniøren Jens Davidsen mente, at de kvalifikationer, som han besad, passede godt til stillingsannoncen. Han valgte derfor at sende en ansøgning af sted til Rustfri.

Baggrunden for at ansætte en højtuddannet i Rustfri var derfor ikke et udtalt ønske hos ledelsen, men i høj grad en tilfældighed.

*I starten var der da også en smule skepsis forbundet med at ansætte en højtuddannet, fortæller Rustfri's direktør Hans Kristensen, for i en virksomhed som Rustfri er der ikke brug for problemløsere, men derimod folk med en stærk teknisk viden. Jeg tror, siger han og fortsætter, at virksomheder først skal overbevises om, at højtuddannede kan noget vedrørende tanker, rutiner, m.m. Det er især vigtigt over for mindre virksomheder, som i højere grad ønsker at ansætte personer med en stærk teknisk viden frem for teoretikere, som kommer lige fra skolebænken.*

Til trods for at Rustfri egentlig havde søgt efter en maskintekniker, faldt valget alligevel efter en del interview på Jens. De ansættelsesansvarlige mente, at han bl.a. passede bedst til virksomheden med hensyn til branchekendskab, personlighed og alder. Der blev især lagt vægt på personlighed og alder, idet virksomheden ønskede at ansætte en person, som kunne besidde stillingen i mange år og fordi stillingen havde været plaget af stor udskiftning. Den eneste ulempe var umiddelbart, at Jens var dyrere i drift end de øvrige ansøgere.

### Udfordringer og resultater

Jens Davidsen er uddannet som diplomingeniør i Hamborg og har inden sin ansættelse hos Rustfri en del års erfaring i branchen.

Jens' arbejdsopgaver i Rustfri spænder vidt, men hans primære arbejdsopgave er at lede virksomhedens tegnestue, der også beskæftiger to tegnere og en person, som tager sig af dokumentationen for de tidligere udarbejdede projekter m.m.

Derudover står han for indkøb, ligesom han er it-ansvarlig, idet han besidder de bedste kvalifikationer indenfor edb i virksomheden. Han har på dette område forsøgt at inddrage edb i større grad end tidligere for bl.a. at skabe større gennemsigtighed på virksomhedens omkostningsside

*- I mit arbejde på Rustfri har jeg især forsøgt at effektivisere, bl.a. har jeg samlet indkøb i større ordrer for at skabe besparelser. Desuden har jeg lagt vægt på forløbet af en ordre, så ordrene kan sættes hurtigere i gang, så der således i langt mindre grad opstår "huller" i produktionerne, fortæller Jens Davidsen.*

*Personligt mener jeg, slutter Jens af, at fordelene ved at ansætte en højtuddannet er, at de er i stand til at holde flere bolde i luften samtidig, og desuden at de har mere fokus på effektivisering og optimering gennem et fremtids-view.*

### Det handler om personlighed

Ifølge driftslederen Claus Sørensen har Jens Davidsen frem for de tidligere ansatte i stillingen været i stand til at se det endelige mål for projektet, samtidig med at han ikke er bleg for også at give sig i kast med de mere kedelige problemstillinger, som følger et projekt.

*Jens bidrager med megen viden på den "rigtige" måde og er god til at leve sig ind i andres tanker, hvilket er meget vigtigt for en lille virksomhed som Rustfri, fortæller driftslederen og fortsætter, Jens' fordel frem for så mange andre er desuden, at han er meget stærk til at spotte fejl og mangler ved en avanceret løsning, hvilket er en stor gevinst for virksomheden.*

*Vi ledte egentlig efter noget andet, men endte med at få en diplomingeniør... Ja nogle gange kan tilfældighedernes spil overgå selv den bedste planlægning, slutter driftslederen af med et smil.*

Fakta om Rustfri
<b>Virksomhedsform:</b> Rustfri er grundlagt i 1982. Det er en familieejet virksomhed.
<b>Beliggenhed:</b> Jylland.
<b>Produktområde:</b> Virksomhedens hovedformål er fremstilling af beholdere i rustfrit stål. Rustfri er hovedsageligt ordreproducerende og har sine kunder på det danske, det tyske og det norske marked. Kunderne befinder sig hovedsageligt indenfor kemi-, mejeri- og levnedsmiddelindustrien. Virksomheden konkurrerer på et oligopol-lignende marked, hvor man indenfor sin niche er blandt de største.
<b>Omsætning:</b> Ca. 26 millioner kr. årligt.
<b>Ansatte:</b> Rustfri har 35 ansatte, hvor syv af personerne er beskæftiget med administration. De resterende er faglærte smede og specialarbejdere, som er ansat i produktionen.

Fakta om Jens Davidsen
<b>Alder:</b> 46 år.
<b>Uddannelse:</b> Diplomingeniør, Hamborg.
<b>Tidligere job:</b> Mange års erfaring indenfor stålindustrien.

## 6. Affald A/S

### Fast fransk fod på dansk affald

**Ud fra devisen "Når kunderne er specialister, er vi nødt til at kunne tale samme sprog", har direktøren i Affald A/S været meget bevidst om værdien af højtuddannede i virksomheden.**

Siden virksomhedens start i 1991 har Affald A/S specialiseret sig i bortskaffelse og genanvendelse af farligt affald. Virksomheden har oplevet stor vækst, men har samtidig også oplevet de stigende krav fra kundernes side, der har nødvendiggjort, at der skulle flere fagfolk til for at sikre den fortsatte vækst.

Julie Deleurant er en af de nyankomne højtuddannede i virksomheden, som har været med til at sikre virksomhedens fortsatte vækst. Om Julie siger Peter Mogensen, direktør i Affald A/S, at *Langsigtet er der større afkast på Julies arbejde end på produktionsmedarbejdernes – og det på trods af den højere løn. Besparelserne skyldes ikke omkostningsbesparelser, men forbedringer, udvikling og kundefastholdelse.*

#### **Vil du være miljøchef...?**

Julie Deleurant er fransk og har uddannet sig i både Danmark og Frankrig. I 1995 blev hun færdig som cand.negot. med fransk fra Syddansk Universitet. Da Julie ikke var specielt interesseret i et typisk marketing-job men i stedet gerne ville arbejde med miljø, tog hun derfor efterfølgende en ni måneders efteruddannelse som miljøkoordinator.

Efter nogle år med ansættelser en række forskellige steder, ringede Peter Mogensen, direktøren for Affald A/S, til Julie, fordi han vidste, at hun havde gjort et godt stykke arbejde på sin tidligere arbejdsplads. Affald A/S havde netop mistet sin miljøchef og Peter Mogensen ville derfor tilbyde Julie jobbet. I 2001 ansatte Affald A/S derfor den dengang højgravide Julie.

#### **En god sparringspartner**

Julie blev hyret til især at tage sig af miljøcertificeringen ISO 14001 og EMAS, fordi hun fra studietiden havde kendskab til økonomi og fordi hun i sin tidligere stilling havde arbejdet med kemi-problemstillinger. Efter at certificeringen var veloverstået, begyndte Julie at kigge sig om efter andre dele af virksomhedens aktiviteter, som hun kunne være med til at forbedre.

Hendes arbejde har bl.a. udmøntet sig i nye strategi- og handlingsplaner for virksomheden, som har været med til at give medarbejderne et mere fælles billede af, hvad der foregår i virksomheden, og hvordan det skal foregå. Derudover har hun været med til at arrangere en messe og nyt salgsmateriale i form af en tegneserie, som kunderne har været meget begejstrede for, og hun har været med til at skabe kompetenceudvikling i virksomheden ved at oplære en sælger og ved at deltage i et projekt sammen med andre små og mellemstore virksomheder om strategiske måder at arbejde på.

*Julie har været med til, at vi i dag fokuserer konkret på det, som vi er gode til, frem for at satse i øst og vest. Derudover har hun også lavet en meget mere struktureret analyse af markedet, som har givet nye kunder og været med til at fastholde de gamle, fortæller Peter Mogensen og fortsætter, hun er frem for alt en kanon sparringspartner. En, som jeg kan vende mine ideer med, men som også selv kommer med nye initiativer.*

### **Affald A/S har nu styr på skidtet**

Indtil Julie fik standardiseret virksomhedens serviceydelser, var salgs- og kundekontakten præget af tilfældighed og ad hoc-løsninger. Efter grundige drøftelser med kunderne fik hun bl.a. udviklet Affald A/S' nye ydelser og hun fik udviklet en uddannelse af kunderne, så de bliver rustet til at leve op til lovgivningen på miljøområdet. Desuden var det hendes idé, at Affald A/S skulle udvide sit koncept til også at kunne overtage kundernes papirarbejde. Det har betydet et bredere forretningskoncept, hvor Affald A/S klarer hele miljøopgaven, hvis virksomhederne ønsker det.

*I den periode, Julie har arbejdet her, er det gået rigtig godt med virksomheden, der stik imod tendensen på markedet har oplevet kraftig vækst. Væksten skyldes bl.a. nogle store nye kunder, som er kommet i hus på grund af de lavere priser, som Affald A/S kan tilbyde, efter at Julie har sikret nogle fordelagtige aftaler med tyske forbrændingsanlæg, fortæller Peter Mogensen.*

#### **Fakta om Affald A/S**

**Virksomhedsform:** Affald A/S er grundlagt i 1991. Virksomheden er i dag ejet af en større svensk koncern.

**Beliggenhed:** Fyn.

**Produktområde:** Virksomheden håndterer miljøfarligt affald i hele landet samt i Tyskland fra sin base på Fyn. Virksomheden har specialiseret sig i bortskaffelse og genanvendelse af farligt affald. Affald A/S servicerer godt 3.000 danske virksomheder lige fra olieplatforme i Nordsøen til automekanikeren i Rønne. Autobranchen er dog den største kunde. Virksomheden tilbyder et totalkoncept, der ud over at forsyne virksomhederne med den rette emballage til at sortere, transportere og afsætte affaldet, også indebærer, at Affald A/S kan overtage alt papirarbejdet i forbindelse med affaldshåndteringen. Den største konkurrent er Kommunekemi.

**Omsætning:** Ca. 45 millioner kr. årligt.

**Ansatte:** Affald A/S har 30 ansatte, heraf 12 i administrationen, fire til fem chauffører og resten i produktionen. De ansatte er ufaglærte i produktionen, en kemiingeniør, Julie, der er cand.negot., direktøren, der er HA'er samt nogle HK'ere i administrationen.

**Vækst:** Virksomheden har oplevet omfattende vækst i de seneste år.

#### **Fakta om Julie Deleurant**

**Alder:** 33 år.

**Uddannelse:** Cand.negot., 1999, efteruddannelse som miljøkoordinator (ni måneder).

**Tidligere job:** Miljøkoordinator på trykkerivirksomhed.

## 7. Byggemontage A/S

### Fuld værdi for pengene

**For ejeren af Byggemontage A/S, Sylvester Carlsen, blev effekten af firmaets ingeniør tydelig, da hun gik på barsel. Firmaet blev under ingeniøren Karina Poulsens barsel på grund af hendes fravær nødsaget til at satse mere på standardproduktion, hvilket gik ud over omsætningen.**

Byggemontage A/S havde igennem en årrække benyttet sig af et rådgivende ingeniørfirma til at foretage beregninger af større elementkonstruktioner og til at foretage projektering. Arbejdsdelingen var dog på ingen måde optimal, fordi de eksterne konsulenttydelser ikke havde forankring i virksomheden, og fordi der var lang leveringstid på beregninger og projekteringer.

I første omgang forsøgte Sylvester Carlsen at løse problemerne ved at tilknytte en medarbejder fra produktionen til administrationen. Men manglende færdigheder og evner, bl.a. indenfor it, betød sammen med den stigende kompleksitet i kravene til at specificere og dokumentere konstruktionernes sikkerhed samt til de stigende krav om operationalisering af arkitekternes skitser, at der fortsat var behov for en ingeniør.

#### Struktur på tingene

Karina Poulsen er uddannet diplomingeniør indenfor bygge og anlæg fra Aalborg Universitet i 1999. Hun blev gravid, mens hun udarbejdede sit speciale og startede derfor efter eksamen med at gå på barselsorlov. På grund af familien var det efter endt barsel vigtigt for Karina at få et arbejde i lokalområdet, så da Byggemontage A/S søgte en ingeniør, greb hun chancen – og den greb hende.

Karina startede med at konstruere produktionstegninger i tegneprogrammet Auto-Cad og med at foretage beregninger af konstruktionernes bæreevne og materialeforbrug. I dag indbefatter hendes arbejdsopgaver også at udarbejde tilbud og prisfastsættelser. I den forbindelse har Karina bl.a. udarbejdet en tabel, som giver en oversigt over, hvor mange søm, beslag og ribber mv., der skal bruges til forskellige konstruktioner. Karinas arbejde har betydet, at Byggemontage A/S bedre kan prisfastsætte sine tilbud, og at virksomheden dermed i højere grad kan undgå ubehagelige meromkostninger undervejs.

*Efter at taget på Siemens Arena styrtede sammen, er der kommet endnu mere fokus på sikkerhed og beregninger, og samtidig er der trådt nye normer i kraft pr. 1. april i år. Det har faktisk betydet, at Karinas arbejde er blevet endnu vigtigere, fordi produktionen nu først kan sættes i gang, når hendes arbejde er helt færdigt og godkendt af en tredje person. Desuden har det betydet, at Karinas opsyn og opfølgning på produktionstegningerne ude i produktionshallen også har fået en mere fremtrædende plads, fortæller Sylvester Clausen.*

Karina har i dag desuden også en del kontakt med Byggemontages kunder og arkitekter i forhold til at operationalisere tegninger og ideer, så de kan sættes i produktion. Hun har indarbejdet en større kvalitetssikring af Byggemontages produktion og montering og udarbejdet produktionsplaner og tjeklister, der har betydet et mindre spild af materialer.

Derudover fungerer Karina som sparringspartner for Byggemontages to tekniske tegnere og tre konstruktører. Senest har hun oplært den ene tekniske tegner i at bruge edb. Til sidst er Karina via sin faglighed og gode formule-

ringsevner også blevet den, der håndterer evt. klager. Det er dog fortsat Sylvester, der skriver klagerne under.

### **Fagligheden bruges i markedsføringen**

Karina har i dag været ansat i virksomheden i fire år, dog afbrudt af endnu en barselsorlov. Og udover det konkrete udbytte af hendes arbejde, bruger Byggemontage A/S også hendes høje faglige niveau i deres markedsføring af virksomheden som et kompetent og fagligt stærkt byggefirma.

I Karinas fravær, under hendes barselsorlov, havde Sylvester Carlsen mulighed for at vurdere effekten af hendes arbejde i virksomheden.

*Karinas fravær afspejlede sig ganske enkelt i vores omsætning. I perioden, hvor hun var væk, var vi nemlig nødt til i højere grad at satse på standardproduktion. Det var en meget kontant måde at finde ud af, at vi med Karina får fuld værdi for pengene, slutter Sylvester Carlsen af.*

### **Fakta om Byggemontage A/S**

**Virksomhedsform:** Byggemontage A/S er grundlagt i 1973. Virksomhedsejeren Sylvester Carlsen er eneejer og er uddannet tømrer.

**Beliggenhed:** Jylland.

**Produktområde:** Byggemontage A/S, der startede som et traditionelt tømrerfirma, har i dag udviklet sig til en fremstillingsvirksomhed med hovedvægten på industriel fremstilling og montage af træelementer – særligt spær, vægsektioner og kviste. Kunderne er både private og virksomheder med hovedvægten på erhvervsbyggeri, men virksomheden oplever i disse år et stigende marked for fabrikation af træelementer til selvbyg. Byggemontage A/S tilbyder desuden projektering. Virksomheden har tidligere satset på det tyske marked, men koncentrerer nu kræfterne fuldt ud på det danske marked. Byggemontage A/S markedsfører sig selv på at være kendetegnet ved individuelle og utraditionelle løsninger uden at gå på kompromis med den håndværksmæssige kvalitet.

**Omsætning:** Ca. 20 millioner kr. årligt.

**Ansatte:** Virksomheden har 32 ansatte. Seks montører – uddannet tømrere, tre konstruktører og to tekniske tegnere samt 16 ufaglærte / tillærte.

### **Fakta om Karina Poulsen**

**Alder:** 28 år.

**Uddannelse:** Diplomingeniør fra Aalborg Universitet, 1999.

**Tidligere job:** Ingen.

## 8. Gerring A/S

### Det bli'r i familien

**Da direktør Einar Petersen valgte at ansætte cand.merc.'eren Henrik Lundgaard skyldtes det i udgangspunktet ikke Henriks akademiske kvalifikationer, men hans menneskelige egenskaber og ikke mindst hans egenskab af at være Einar Petersens svigersøn. Siden har de akademiske kvalifikationer dog haft stor betydning for virksomheden.**

Da Einar Petersen, direktør i Gerring A/S, valgte at ansætte Henrik Lundgaard i datterselskabet Inventar, var hensigten at forberede et generationsskifte i familiefirmaet. Virksomhedens andet datterselskab, Madsens Stålvarer, blev grundlagt af Einars svigerfar og den nuværende værkfører på Madsens Stålvarer er – ligesom Henrik – Einars svigersøn. Ansættelsen af Henrik i Gerring A/S' andet datterselskab "Inventar" lå derfor i tråd med virksomhedens strategi.

Selv om overtagelsen af firmaet Inventar i 1998 var en udfordring for Gerring, ville man ikke have overvejet at ansætte en cand.merc.'er til at løse opgaven, hvis det ikke lige havde været for svigersønnen Henrik.

Da Henrik i 2000 blev ansat, var det ikke længe siden, at Gerring havde overtaget Inventar, og da Einar ønskede, at Henrik skulle føres ind i branchen, var det oplagt, at Henrik overtog posten som leder af Inventar. Indtil for nylig har Henrik derfor næsten udelukkende været beskæftiget med udviklingen af Inventar-selskabet, men han er nu flyttet over i Gerring A/S' hovedkontor for også at blive sat ind i firmaets andre anliggender.

### Ude godt, men hjemme bedst

Henrik Lundgaard blev i 1996 kandidat i international virksomhedsøkonomi fra Aalborg Universitet. Han prøvede herefter et par forskellige job, men efter nogle år ville han og hans kone gerne tilbage til den egn, de kom fra. Så da lejligheden for at starte i svigerfarens virksomhed, Gerring A/S, som lå i deres hjemegn, bød sig, slog Henrik til.

Igennem de fire år, hvor Henrik har været i Inventar, har han været beskæftiget med stort set alle facetter af firmaets aktiviteter. Inventar-selskabet beskæftiger kun seks medarbejdere, og derfor har Henrik både været inde over administration, økonomi, produktion, design og markedsføring. Salg har dog været Henriks primære område og det er også de salgsmæssige funktioner, han primært kommer til at være ansvarlig for hos Gerring A/S.

Gerring A/S og Inventar har specialiseret sig i nicheproduktion og de forløbene fire år har derfor i høj grad været en oplæringsproces, hvor Henrik har skullet erhverve sig den nødvendige specialviden og skabe sig kendskab til branchen, produkterne og kunderne. De mere langsigtede hensigter med Henriks ansættelse betyder også, at der har været mindre fokus på, hvor meget han er værd i kroner og øre lige nu.

*Henrik tjener indtil videre cirka sin løn hjem, men det vigtigste lige nu er, frem for økonomi, at han bliver sat ordentligt ind i firmaets drift, og at han bliver i stand til at overtage kontakten til firmaets kunder, fortæller Einar Petersen og fortsætter, I forhold til kontakten med kunderne har jeg faktisk erfaret, at Henriks uddannelse kan være en fordel. For hvor de ældre kunder som regel har en "købmands"-baggrund, er de yngre kunder ofte veluddannede og det må en fremtidig leder hos Gerring jo kunne matche.*

Henriks merkantile uddannelse giver ham en styrke på salgsområdet, der er blevet synlig for Einar Petersen og dette betyder, at Einar i den nære fremtid har planer om at overdrage hele salgsområdet til Henrik.

### **Højtuddannet svigersøn skaber Gerrings fremtid**

Gerring A/S er for øjeblikket i gang med at undersøge mulighederne for at komme ind på det tyske marked, og her har Henriks akademiske baggrund været en fordel. Mere overordnet har Henrik haft en afgørende betydning for, at firmaet gennem de sidste fire år har formået at omstille sig i forhold til markedets behov og dermed fortsat klarer sig godt.

Det er desuden i høj grad Henriks fortjeneste, at Inventar er gået fra at producere bagerinventar til at producere højkvalitets-specialinventar og dermed er blevet en (om end endnu marginalt) overskudsgivende forretning.

*Tidligere var Gerring A/S' produktion baseret på pølsevogne, fortæller Einar Petersen, i dag udgør inventar og diske derimod 75% af omsætningen. Den omstilling havde ikke været mulig uden de forandringer, som Henrik har initieret i Inventar.*

I dag har virksomheden et pænt overskud, som gør overleveringen af Gerring A/S til den næste generation mulig – så Gerring bli'r i familien.

### **Fakta om Gerring A/S**

**Virksomhedsform:** Gerring A/S er grundlagt i 1943. Virksomheden er familieejet.

**Beliggenhed:** Jysk landområde.

**Produktområde:** Virksomheden startede som en traditionel tømrer- og snedkerforretning, der bl.a. producerede simpelt konstruerede ishuse. Men efterhånden har Gerring A/S specialiseret sig i at levere inventar og indretning til *fast food*-branchen. Pølse- og salgsvogne har været nogle af kerneprodukterne, men i takt med at fast food-markedet har ændret sig, er der kommet mere fokus på indretning til cafeer og grillbarer, indendørs isbarer, diske til servicestationer mv. Hvor pølsevognene for fem år siden udgjorde 75 % af Gerring A/S' omsætning, tegner inventar og diske sig i dag for cirka denne andel.

Dele af elementerne til Gerrings produkter produceres af virksomhedens datterselskab, Madsens Stålvarer, som siden 1990 har været en del af Gerring A/S og fungerer som underleverandør til denne. I 1998 opkøbte Gerring A/S desuden en økonomisk trængt virksomhed i lokalområdet, Inventar-selskabet. Tidligere havde Inventar-selskabet primært produceret inventar til bagerbranchen, men hos Gerring fandt man snart ud af, at det var en dårlig forretning. Inventar-selskabet er derfor gennem de sidste fem år blevet lagt om til at producere specialdesignet kvalitetsinventar i form af diske til receptioner, chokoladebutikker, kantiner mv.

**Omsætning:** Ca. 25-28 millioner kr. årligt, heraf står Inventar-selskabet for ca. 5,4 millioner kr. årligt, mens Madsens Stålvarer står for ca. 3,5 millioner kr.

**Ansatte:** Gerring A/S beskæftiger i alt 32 medarbejdere, heraf beskæftiges hhv. fem og seks af medarbejderne i Inventar-selskabet og Madsens Stålvarer. I alt seks af medarbejderne er funktionærer, mens de øvrige er faglærte eller tillærte.

<b>Fakta om Henrik Lundgaard</b>
<b>Alder:</b> 33 år.
<b>Uddannelse:</b> Kandidat i International Virksomhedsøkonomi, 1996.
<b>Tidligere job:</b> Ansat i fødevarevirksomhed, økonom i anden virksomhed.

## 9. Bo Larsen A/S

### Virksomheden, der blev for stor

**Til trods for at direktør Bo Larsens to børn begge er højtuddannede, og han selv har arbejdet sammen med højtuddannede i forskellige sammenhænge, var han usikker på, hvad en højtuddannet i grunden kunne tilbyde en privat virksomhed. Hans arbejde i kommunalbestyrelsen havde givet ham den erfaring, at højtuddannede ofte tænker lidt for teoretisk.**

Bo Larsen A/S handler med gaveartikler og brugskunst en gros, hvilket er en branche, der i de senere år har været præget af hård konkurrence. Konkurrencen skyldes bl.a., at det er blevet lettere at rejse til Østen og købe ind, samtidig med at lavprisvarehusene har fået et stigende salg af brugsgenstande og gaveartikler.

Stik imod tendensen i branchen har Bo Larsen A/S indenfor de seneste fem år fordoblet sin omsætning. Stigningen i omsætningen er primært et resultat af et mersalg i Norge og Sverige og en udvidelse af kollektionen. Væksten betød, at virksomheden opnåede en størrelse, hvor det var svært at bevare overblikket over alle funktioner. Ledelsen, Bo Larsen og hans kone, Birthe Larsen, der hidtil havde haft det overordnede ansvar for alt fra messer til lagerbeholdning, regnskab, salg mv., følte derfor, at virksomheden behøvede en person, hvis faglighed kunne skabe struktur på tingene og sørge for, at virksomheden udviklede sig.

*Jeg har set for mange eksempler på, at virksomheder har stillet sig tilfreds med deres størrelse og ikke vil videre. I langt de fleste tilfælde betyder det, at virksomheden taber pusten og må lukke. Jeg tror, at det er alfa og omega for en virksomhed som vores, at man erkender, når man har brug for hjælp til at komme videre, hvis man vil overleve på længere sigt, fortæller Bo Larsen om sine overvejelser over faglig assistance.*

Bo Larsen vidste, at han havde brug for faglig assistance men følte, at han manglede viden om, hvad en højtuddannet egentlig kunne bidrage med.

*Hvis flere små virksomheder skal ansætte højtuddannede, bliver man nødt til at stille ejeren i udsigt, at han får mere tid til at udvikle virksomheden, når der bliver ansat en til at strukturere tingene for ham. Desuden ved man heller ikke, før man har prøvet det, at man faktisk får mere for den højere løn, man betaler den højtuddannede, siger Bo Larsen.*

#### **I fars fodspor**

Peter Larsen blev færdig som cand.merc.er i udenrigshandel fra Århus Universitet i 1997. Inden han 1. februar 2003 startede som salgskonsulent i Bo Larsen A/S, der er hans fars virksomhed, havde han både arbejdet som eksportassistent på den Danske Ambassade i Kina, som Business Development Manager for ISS i Hongkong og som it-projektleder i Malaysia.

Peter er i dag ansat som salgschef, og hans primære opgave i virksomheden er at styre udvidelsen i Norge og Sverige. Senere forventes det dog, at han skal overtage firmaet. Gennem sin studietid arbejdede Peter også i familiefirmaet, primært med ufaglærte funktioner, og han kender derfor kulturen og de ansatte særdeles godt. Han er dog glad for, at han fik prøvet sin uddannelse uden for familiefirmaet, før han startede i en akademisk stilling i virksomheden.

*Min erhvervserfaring uden for familievirksomheden har bl.a. betydet, at jeg har fået faglig selvtilid og konkret viden om, hvad medarbejdere prioriterer. Desuden har det betydet, at jeg har fået kulturkendskab til Østen og også konkrete kontakter der, fortæller Peter Larsen.*

Peter har nu arbejdet i Bo Larsen A/S i lidt over et år og er faldet rigtig godt til. Han er glad for sine arbejdsopgaver, og for sine kolleger. Bo Larsen er også tilfreds med ansættelsen af sønnen, der har givet ham mere tid til at beskæftige sig med kundekontakt og design, som han er bedst til.

Peter er ansat som salgschef, og hans primære opgave er at stå for udvidelsen i Sverige og Norge. Men derudover har han været med til at systematisere og strukturere kritiske processer i virksomheden, hvilket der var et stort behov for. Desuden har han bidraget til organiseringen af salg, systematisering af messearbejde, forretningsmæssige kontakter i Kina, systematisering af sagsgangene i virksomheden, ledelse af salgsafdelingen, markedsføring, reorganisering af administrationen mv.

En af Peters hovedbedrifter i virksomheden har været reorganiseringen af salgs- og regnskabsafdelingen, for før Peter blev ansat i Bo Larsen A/S, var der ingen klar opdeling mellem de enkelte medarbejders arbejdsopgaver. For at få mere struktur og en klarere opdeling har Peter udarbejdet en plan, hvorefter medarbejderne blev delt efter funktion, samtidig med at der er blevet udarbejdet en stillingsbeskrivelse for hver af alle de administrative medarbejdere. Som en del af planen fik hver sælger et eget geografisk ansvarsområde, således at kunderne altid taler med samme sælger. Det betyder også, at sælgeren nu er med, når der er messer i deres eget geografiske område, frem for tidligere, hvor det var mere tilfældigt, hvilke messer de enkelte sælgere deltog i.

*Både kunder og sælgere har været rigtig glade for den nye strukturering, fordi det giver mulighed for at udvikle en mere personlig og tæt kontakt, fortæller Bo Larsen.*

Peter har desuden overtaget den overordnede styring i forbindelse med udstilling på messer. Der er lavet en generel plan for, hvordan en messe organiseres, hvornår de enkelte ting skal gøres. Det har medført, at prisen for en kvadratmeter udstilling er faldet betragteligt i forhold til tidligere. Der kan planlægges mere rationelt, og færre udgifter løber løbsk.

### **Udvikling af muligheder**

I forhold til faderen, som altid har været leder, har Peters erhvervserfaringer givet ham et indblik i, hvordan det er at være medarbejder i en virksomhed. Han ved for eksempel, hvad det vil sige, at der afholdes en julefrokost, eller hvordan en bonusordning skal udformes til størst glæde for medarbejderne. Som en del af ledelsen kan han derfor bidrage til at opretholde det gode arbejdsmiljø i virksomheden.

Om ansættelsen af Peter, siger Bo Larsen:

*Samlet set har Peters ansættelse betydet forenkling af flere processer i virksomheden, en mere struktureret salgsafdeling, og et overskud, så vi nu kan koncentrere os mere om udviklingsopgaver. Hvis vi ikke havde været så heldige at have en søn med en uddannelse til at besidde stillingen, havde vi helt sikkert ansat en anden højtuddannet, fordi det har stor betydning for virksomheden og dens fremtidige udvikling.*

*At det var min søn, jeg ansatte, betød også, at det blev lettere for mig at overvinde den personlige usikkerhed i at ansætte en, som på papiret er dygtigere end mig selv.*

#### **Fakta om Bo Larsen A/S**

**Virksomhedsform:** Bo Larsen A/S blev grundlagt i 1971. Virksomheden er familieejet og familieledet.

**Beliggenhed:** Vestjylland.

**Produktområde:** Virksomheden handler med gaveartikler og brugskunst en gros og har op mod 3.000 aktive varenumre. Bo Larsen A/S eksporterer fortrinsvis til de nordiske lande samt til Nordtyskland. Virksomheden foretrækker at udvikle egne design, der sættes i produktion i Østen, men en del af deres varesortiment er også færdigproducerede varer, som importeres fra Kina. Ejeren har siden starten af 1980'erne haft egne indkøbsture til Østen – primært Kina.

Bo Larsen åbnede sin første butik for 30 år siden, og i løbet af de første fire til fem år udvidede han med tre butikker i lokalområdet. Disse blev dog solgt fra i midten af 1980'erne, hvor virksomheden udelukkende valgte at koncentrere sig om engroshandelen.

**Ansatte:** Virksomheden har ca. 30 ansatte indenfor områderne ledelse, administration, lager og salg. De ansatte i virksomheden er fortrinsvis kontorassistenter (HK'ere), merkonomer, lagerassistenter samt ufaglært arbejdskraft (primært studerende, der arbejder på lageret).

Bo Larsen har hidtil varetaget ledelsen sammen med sin kone, derudover har der på mellemliderniveau været en merkonomuddannet kontorleder, en lagerchef samt en koordinerende sælger. Bo Larsen har en baggrund som møbelhandler og arkitektstuderende. Dertil har han taget en del kortere kurser i drift af egen virksomhed. Bo Larsen har tillige fået en del erfaring fra otte år som medlem af kommunalbestyrelsen, fra diverse bestyrelser og fra en længere periode som formand for den lokale erhvervsforening.

**Vækst:** Virksomheden har en overskudsgrad på op mod 20 % af omsætningen og en selvfinansieringsgrad på 75 %.

#### **Fakta om Peter Larsen**

**Alder:** 35 år.

**Uddannelse:** Cand.merc i udenrigshandel, 1997.

**Tidligere job:** Eksportassistent på den Danske Ambassade i Kina, som Business Development Manager for ISS i Hongkong og som it-projektleder i Malaysia.

## 10. Flame Killer

### Guld for enden af regnbuen

**Direktøren i Flame Killer mener afgjort, at der er et højere afkast på højtuddannede. Men han peger samtidig på, at virksomheder generelt skal betragte ansættelsen af en højtuddannet som en investering det første år, fordi der ca. går et år, før den højtuddannede har tjent sig selv ind.**

Samtidig med at brandslukningsfirmaet Flame Killer gennem 1990'erne fik et større ønske om at blive mere eksportorienteret, kom der bl.a. en række stigende krav om dokumentation fra forskellige myndigheder (fx EU's maskindirektiv). Udviklingen betød, at Flame Killer for at være på forkant med udviklingen måtte systematisere virksomhedens arbejdsgange og forlade deres "Ole-opfinder"-kultur.

Den administrerende direktør, Jan Thomsen, forsøgte i første omgang at løfte opgaven sammen med resten af ledelsen. For at kunne klare sig i den internationale konkurrence indså de dog hurtigt, at de havde behov for at få professionaliseret arbejdsgangene og styrket udviklingen af produkterne. De besluttede sig derfor at ansætte en ingeniør til at implementere et kvalitetsstyringssystem og herigennem systematisere arbejdsgangene.

#### **Gør en forskel**

Michael Jespersen blev færdig med sin uddannelse som akademiingeniør med maskinretning fra DTU i efteråret i 1992. I denne periode var der stor arbejdsløshed blandt ingeniører, og da Michael havde gået ledig i knapt et år, rejste han derfor til USA for at læse videre. Da han kom hjem igen, var ledigheden stadig høj, og Michael valgte at tage en uddannelse som skibsbygger på Lindø-værftet.

Gennem en ven fik han i 1996 nys om, at Flame Killer var på udkig efter en ingeniør til at implementere et kvalitetssikringssystem. Michael havde ingen erfaring med brandslukning, men søgte alligevel stillingen – og fik den.

Michael blev ansat til at udvikle flere produkter og har bl.a. bidraget med at implementere et kvalitetssikringssystem. Derudover har han løbende taget sig af mange forskellige arbejdsopgaver og har forbedret mange af virksomhedens processer, bl.a. har han håndteret særligt vanskelige kunder med specielle tekniske krav, designet de nye produkter, fungeret som sparringspartner for ledelsen og professionaliseret leverandørkontakten.

Tidligere blev der i høj grad brugt lokale leverandører, men da Michael fik dokumenteret og beskrevet kravene til de forskellige leverandører, blev det lettere at sende materialet rundt til andre leverandører, der ikke nødvendigvis boede i lokalområdet. Virksomheden opnåede derfor i flere tilfælde bedre løsninger til en billigere pris.

Michaels arbejde på Killer Flame har betydet, at virksomheden er gået fra enkeltløsninger til generiske løsninger. Desuden er processen med at verificere gode ideer blevet nemmere, fordi dokumentationen og baggrundsanalyserne er sat i system.

*Jeg tror, at mit arbejde her har betydet, at de andre faggrupper i virksomheden har fået større råderum, fortæller Michael. Som fader af kvalitetssikringssystemet mødte jeg i starten en del modstand. Jeg tror, det skyldtes, at kvalitetssikringssystemet var personificeringen af en ny og mere professionel*

*måde at gribe tingene an på. Gamle "venner" blev sat på porten som leverandører, nye arbejdsrutiner blev indført, men det var en forudsætning for, at medarbejdere i produktionen i dag selv kan bestemme indenfor de rammer, som systemet nu engang lægger ned over dem.*

### **Højtuddannede kræver tålmodighed, men...**

Ansættelsen af Michael har haft betydning for den efterfølgende ansættelse af nye højtuddannede i Flame Killer. På grund af at udviklingsarbejdet i virksomheden er blevet systematiseret, kan Flame Killer i dag lave mersalg af teknologiske løsninger.

Den seneste ansatte ingeniør havde tidligere været praktikant i virksomheden under studietiden og havde her været med til at udvikle en teknologisk løsning til en specifik kunde. Løsningen er indtil videre solgt til 35 andre kunder.

Direktøren i Flame Killer mener afgjort, at der er et højere afkast på højtuddannede og fortæller; *ansættelsen af højtuddannede har betydet, at vi har kunnet udvide virksomheden og derfor har flere ansatte i dag. Da Michael blev ansat i 1996 havde vi ca. 15 ansatte, i dag har vi 37.*

Direktør Jan Thomsen mener dog, at virksomheder generelt skal betragte ansættelsen af en højtuddannet som en investering det første år. *Der går ca. et år før en højtuddannet har tjent sig selv ind. Når man ansætter en højtuddannet, skal man derfor have vilje og tålmodighed. Men investeringen skal nok betale sig hjem,* fortæller Jan Thomsen.

### **Fakta om Flame Killer**

**Virksomhedsform:** Flame Killer blev grundlagt i 1974. Virksomheden er familieejet og familieledet.

**Beliggenhed:** Nordsjælland.

**Produktområde:** Virksomheden startede som specialister i at installere halogen-/freonbaserede brandslukningssystemer i lokaler med meget kostbart og/eller sårbart udstyr, såsom nationale arkiver, computerrum, museer mv.

Virksomheden producerer i dag overvejende komponenter til miljøvenlige brandslukningssystemer, men monterer også stadig færdige installationer og afholder kurser i at betjene disse systemer. Udover at producere komponenter anvender Flame Killer ca. fem procent af deres omsætning til udvikling af nye produkter, og må derfor betragtes som en videnvirksomhed. Virksomheden oplever, at flere og flere på verdensmarkedet er villige til at betale en merpris for at købe et miljøvenligt alternativ.

Virksomheden har et teknologisk forspring i forhold til sine konkurrenter på markedet for miljøvenligt brandslukningsudstyr. Da det blev besluttet at udfase brugen af freon, lagde direktøren hovedet i blød for at finde et miljøvenligt alternativ. Da han efter fire års udviklingsarbejde indgav en patentansøgning, viste det sig, at en amerikansk konkurrent havde taget patent en uge før. Virksomheden havde dog udtænkt en bedre teknologisk løsning end amerikanerne, hvorfor der er indledt et samarbejde, hvor Flame Killer står for det europæiske marked, og har hovedansvaret for at udvikle og sælge komponenter i forhold til teknologien.

**Ansatte:** Virksomheden beskæftiger 37 ansatte. Hovedparten af de ansatte er ufaglærte. Resten har en kortere uddannelse som elektronikmekanikere, eksportteknikere eller kontoruddannede. Grundlæggeren af virksomheden havde en uddannelse som luftpilot og hans søn, som nu har overtaget virksomheden, er brandinspektør. Direktøren har udover uddannelsen som

brandinspektør en næsten færdig uddannelse som civilingeniør og er ved siden af direktørjobbet underviser på brandinspektøruddannelsen på DTU. Der er i dag ansat tre højtuddannede i virksomheden: En maskiningeniør, en bygningsingeniør og en cand.merc.'er.

**Vækst:** Virksomheden har oplevet en omfattende vækst de seneste år, hvor antallet af ansatte efter ansættelsen af Michael er steget fra 15 i 1997 til 37 i dag.

#### **Fakta om Michael Jespersen**

**Alder:** 34 år.

**Uddannelse:** Akademiingeniør med maskinretning, DTU, 1992, skibsbyggeruddannelse på Lindø-værftet.

**Tidligere job:** Ingen.