

Fra værksted til fabrik



■ **BLOGS** | Af: Annette Franck

03. okt 2016

'Er der mon et 'glasloft' for virksomhedens vækst, som vi ikke bryder igennem med vores ledelse?' Et modigt spørgsmål at stille sig selv som leder, men det gør ejerleder Hans Buck i sin masteropgave på studiet Master of Management Development.

Jeg har tidligere skrevet om *Hans Buck*, der er ejerleder i noget så sjældent som en produktionsvirksomhed i Nordjylland. Oven i købet er *AB Metal* en virksomhed i vækst og med eksport af fysiske produkter til udlandet. Ja, det findes faktisk, selvom man ikke skulle tro det ifølge erhvervsdebatten. 'Rygraden i dansk erhvervsliv', kaldte Børsens erhvervsredaktør disse ejerledere i en debat, hvor han i øvrigt skældte dem ud for ikke at magte vækst eller opsøge tilstrækkelig lederuddannelse. Hans gør begge dele.

Svendestykket

Hans meldte sig til studiet på CBS for at undersøge, om lederuddannelse kan bidrage til hans store ansvar for at fremtidssikre *AB Metal*. Nu vil han bruge sit masterprojekt som 'svendestykke' ved at undersøge, hvilke af de mange teorier og metoder han kan bruge til den helt store udfordring: At lede stabil vækst.

Grundlaget er på plads, for det går rigtig godt for *AB Metal*, hvor Hans netop har fejret 25 års jubilæum som selvstændig med en vækst på ca. 30 procent i 2016. Det er alvor – 12 nye arbejdspladser alene i 2016.

Grænsen for vækst

Men vækst er risikabelt, og ledelsesopgaven er udfordrende. Hans beskriver oplevelsen af et glasloft, når virksomheden kommer over 50 medarbejdere og 50 mio. kr. i omsætning. Når virksomheden går fra at fungere som et værksted til at være en fabrik. Det handler om ledelse.

Fra værksted til fabrik

I et værksted har medarbejderne deres egne kunder, som de tager sig godt af fra

salg til levering og servicering. Opgaverne løses ad hoc, som kunden efterspørger. Mester bestemmer, og ved i øvrigt lidt om alting, så hvis der er problemer, havner det hos ham. Men når alle kalder på mester, er der grænser for vækst.

På en fabrik er opgaverne opdelt i funktioner, og man samarbejder ved at følge processer. Medarbejderne har faglige specialer med ansvar for løsning af opgaver som indkøb, salg, økonomi, produktion, servicering, etc. Som Hans siger, så følger kompetencer og ansvar med opgaven, så på en god dag kan direktøren kede sig eller begynde at læse en Master i Management Development over i København.

Glasloftet

Det er til at finde ud af at organisere sig som en fabrik. Udfordringen er at lede samarbejde i en fabrik, for selv mindre forstyrrelser bringer driften tilbage til værkstedet. En reklamation eller ændring i en ordre medfører, at sælgere følger leverancen nøje, for de har jo ansvar for kundekontakten. Derfor blander sælgeren sig i planlægningen for at påvirke produktionen, hvor der kan være 1000 ordrer i gang på kryds og tværs. Hvis sælgeren lykkes at påvirke, kan det skade 20 andre steder. Ofte opstår der også et dyk i salget, fordi sælgeren jo har været optaget af andet end af skaffe fremtidige opgaver. Derfor kommer der et 'hul' i ordretilgangen. Det er med andre ord meget komplekst at lede en fabrik sammenlignet med et værksted, hvor det er tydeligt, hvem der mestrer sit fag og kan levere. Her rammer virksomheden glasloftet for vækst og udvikling.

Se gennem glasloftet

Hvordan ser vi ud på den anden side af glasloftet, og hvad har vi gjort for at komme igennem? Det er visionen for Hans' svendestykke, der handler om at identificere ledelsesmetoder, som bringer AB Metal gennem glasloftet. Problemstillingen er med stor sandsynlighed relevant for de tusindvis af små og mellemstore danske virksomheder, der enten har ondt i væksten eller går glip af enormt potentiale.

Men der er endnu mere på spil i dette masterprojekt end den konkrete problemstilling. Det er et politisk mantra, at kompetenceudvikling er løsningen på vores konkurrenceudfordring i Danmark. Vi skal uddannes for at skabe den merværdi, som vores høje lønninger og enorme skatter nødvendiggør. Det er meget spændende at se, om værdien af Hans' investering i en masteruddannelse kommer helt ned på bundlinjen og ud i fabrikken, når teoretiske kompetencer mødes med en fremstillingsvirksomhed langt fra de akademiske miljøer i København.

Læs mere om Hans' studieforbøb på tidligere blogs:

CBS møder Thy

Et kompetent kulturchok