



Regeringens Vækstforum mener, at stagnerende produktivitet og begrænset innovationsevne er blandt de største udfordringer, Danmark har i øjeblikket. Foto: Keld Navntoft

Produktiviteten stiger, når kompleksiteten falder



Af civilingeniør, Ph.d., Rasmus Pedersen, partner og konsulent, Worm Development

SYNSPUNKT

PRODUKTIVITET

Skal virksomhederne høste omkostningsbesparelser og effektiviseringer, kan det kun ske ved at ændre i produkternes og serviceydelses sammensætning.

REGERINGENS VÆKSTFORUM HAR sat den stagnerende produktivitet og begrænsede innovationsevne på listen over Danmarks ti udfordringer for vækst. Men der mangler i det private og offentlige fokus på det veldokumenterede faktum, at kompleksitet i produkter, ydelser og organisation er en af de værste trusler mod netop produktivitet og innovationsevne.

Velfærdsstaten skal finansieres med flere nye produkter, som kort sagt skal laves bedre, billigere og hurtigere. Men mange virksomheder oplever, at netop innovation og nytænkning står i modsætning

til produktivitet. De ender derfor med at lave flere produkter, dyrere, dårligere og langsommere. Det skyldes, at mange virksomheder udvikler, opbygger og producerer deres produkter og services på en måde, der genererer en stadig stigende kompleksitet i mange dele af organisationen. Det er en kompleksitet, som driver en række store, skjulte omkostninger.

UDFORDRINGEN KAN IMØDEKOMMES ved at erkende, at vi ikke kun skal fokusere på processer, når vi tænker produktivitet, men i højere grad på det, vi lader passere gennem processerne, hvilket oftest er virksomhedens produkter og serviceydelser. Der findes et kæmpe, uforløst potentiale, som får erkender eksistensen af, og endnu færre bevidst forsøger at udnytte.

Første skridt er for alvor at erkende, at det er produkternes og serviceydelsesernes opbygning, der bestemmer størstedelen af produktiviteten – ikke processerne selv. Virksomhedens produkter udgør kernen i stort set alle processer i virksomheden. Populært sagt kan man sige: Kig på processen, hvis du vil forbedre processen. Kig på produktet, hvis du helt vil fjerne processen.

Andet skridt er at anerkende, at det kan forbedre innovationsevnen at genbruge de gode designs og serviceydelser. Det gælder om skarpt at adskille de kundespecifikke elementer fra de ikke kundespecifikke elementer og på den måde undgå at opfinde den dybe tallerken hele tiden. Det frigør kapacitet

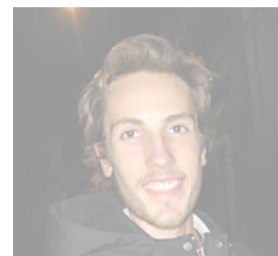
til at skabe værdiskabende nyt og hæver dermed innovationsevnen.

Tredje skridt er at høste omkostningsbesparelser og effektiviseringer ved at turde ændre i produkternes og serviceydelses sammensætning. Der findes flere velafprøvede principper for, hvordan det kan gøres. Mange danske virksomheder har imidlertid en berøringsangst over for ændringer i produktprogrammet, fordi det umiddelbart fremstår som en stor mundfuld at gå i gang med. Men ofte kan man med selv små ændringer og en lille indsats skabe bemærkelsesværdige resultater og f.eks. gøre gennemløbstiden kortere, omkostningerne lavere og kvaliteten bedre.

LEANBØLGEN HAR RULLET i Danmark i de sidste ti år. Konsulenthuse har sammen med offentlige og private virksomheder gennemgået og optimeret processer i årevis. Derfor er det tankevækkende, at vi stadig på grænsen til det næste årti kan sætte den stagnerede produktivitet øverst på listen over nationale udfordringer.

Min påstand er, at det bl.a. skyldes den manglende vilje til at adressere kompleksiteten i produkter og services, og at denne kompleksitet sætter en øvre grænse for, hvor meget vi kan effektivisere vores virksomheder og vores samfund. Så lad os komme i gang med at reducere kompleksiteten, så vi kan få forbedret produktiviteten og innovationsevnen i Danmark.

Virksomhederne skal tættere på de unge



Af Daniel Tufte-Kristensen Studerende B.Sc in International Business, CBS

SYNSPUNKT

De unge ved alt for lidt om danske virksomheder, men virksomhederne gør heller ikke nok for at komme tættere på de unge. Det kunne de gøre ved at arbejde meget tættere sammen med uddannelsesinstitutionerne.

REKRUTTERING

MÆRSK, NOVO NORDISK og Vestas er virksomhedsnavne, der klinger i enhver danskers ører. Men hvis du går ned i en tilfældig ottendeklasse i Danmark og spørger eleverne, hvad disse virksomheder laver, og hvordan det er at arbejde for dem, vil du få et blankt svar fra de fleste. Unge danskere ved ikke nok om de vigtigste danske virksomheder. Virksomhederne forbigår således en gylden mulighed ved ikke at knytte tidlige bånd til elever i folkeskolen og på gymnasierne.

De fleste teenagere tænker ofte over, hvad de vil arbejde med som voksne. Og de danske virksomheder tænker ofte over, hvem der skal arbejde for dem i fremtiden.

ME N I DAG får man som teenager desværre kun kendskab til virksomhederne på et overfladisk plan, hvilket hænger sammen med, at opfattelsen af danske virksomheder primært skabes gennem følgende kanaler:

1. Medierne. Der bliver skrevet og sagt meget om de danske virksomheder i de skrevne og elektroniske medier. Men erhvervsnyhederne er overfladiske, og resultatet bliver, at mange ved, at Vestas har fyret 3.000 medarbejdere, mens de færreste får et kendskab til de mere dybdegående aspekter af virksomheden.

2. Produkter. De unge forbruger som aldrig før. Dette har resulteret i øget »brand-awareness« blandt teenagere. På den ene side er det godt, hvis de unge stifter bekendtskab og lærer om virksomheders brands gennem produktmarkederne, men forståelsen af de indre mekanismer i virksomhederne kan ikke læses på en iPod.

» I stedet for at afholde overfladiske virksomhedssevents og betale for at få et auditorium opkaldt efter virksomheden, burde der investeres i seriøs integration i undervisningen.«

DANIEL TUFTE-KRISTENSEN, studerende på CBS

3. Familie. Mange børn og unge har forældre eller anden familie, der arbejder i en dansk virksomhed. Men igen er problemet, at selv gennem disse personlige forbindelser er det sjældent, at de unge får et indblik i, hvordan virksomhederne fungerer. For mange teenagere er det heller ikke en drøm at gå i far eller mors fodspor.

DANSKE VIRKSOMHEDER BURDE som en del af deres rekrutteringsarbejde begynde at nytænke måden, de kommer i kontakt med de yngste spirer på.

For det første burde der skabes et bedre samarbejde med undervisningsinstitutionerne. Hvorfor ikke integrere danske virksomheder i undervisningen på landets folkeskoler? Hvorfor ikke videreudvikle praktikforløbene, så elever får flere muligheder for at opleve en virksomhed indefra?

For det andet burde virksomhederne bruge universiteterne bedre og ikke mere. I stedet for at afholde overfladiske virksomhedssevents og betale for at få et auditorium opkaldt efter virksomheden, burde der investeres i seriøs integration i undervisningen. Når man studerer marketing, burde man følge en virksomheds markedsføring af et bestemt produkt sideløbende med den teoretiske undervisning. Den pågældende virksomhed, man følger, burde deltage i undervisningen og udveksle strategisk viden direkte med de studerende.

AT SKABE BEDRE bånd til de unge vil kræve investeringer fra virksomhedernes side. Investeringer, som vil betale sig flerfold tilbage. Børn og unge skaber deres fremtidsdrømme i en tidlig alder, og det skal være drømmen for flere unge at arbejde for Novo Nordisk, Danisco eller Pandora. Derudover kan der være en samfundsmæssig gevinst forbundet med, at de unge, som ikke er så dygtige bogligt, vil se en mulighed i en erhvervs-mæssig karriere.

Danske virksomheder vil over de næste år opleve, at der venter store rekrutteringsmæssige belønninger til dem, som formår at gentænke forbindelserne til skolelever og studerende.