

Virksomheden blev genoplivet ved skrivebordet

Allan Sørensen havde ingen erfaring med metalbranchen, men en solid teoretisk ballast, da han købte en lille virksomhed. Han troede, han blev ejer af en virksomhed, der var gearet til vækst. Det blev han ikke. I dag er han stolt over de resultater, han har opnået.

Af Kristine Lyngbo
Kommunikationschef
DS Håndværk & Industri



Kan man godt overtage og udvikle en lille metalvirksomhed fra et skrivebord – uden at have svendebrev og uden selv på noget tidspunkt at tage del i produktionen?

OWO-Industri er en helt almindelig lille virksomhed med 10 medarbejdere. Virksomheden har et specialiseret produktprogram – primært med gren- og pladereoler i stål til maskinfabrikker, tømmerhandler etc. Men så holder det almindelige også op, for ejeren er ikke som medlemmer af DS Håndværk & Industri er flest.

Allan Sørensen købte OWO-Industri i september 2004 uden at have nogen form for erfaring med metalbranchen. Allan er lageruddannet, har en HD i afsætningsøkonomi og gik med en drøm om at få foden under eget bord. Og der var ikke langt fra tanke til handling. Faktisk gik der kun

tre uger fra kontakten var etableret mellem Allan og den tidligere ejer via Match Online og DS Håndværk & Industri, til kontrakten var skrevet under.

»Beslutningen om at blive selvstændig sidder jo nede i maven, lige meget hvor meget man regner og analyserer.«

Allan Sørensen er en grundig mand med en god teoretisk baggrund, så når han ser tilbage på de første to år efter overtagelsen, kan han godt være overrasket over, at han blev netop ... overrasket.

»Der blev ved med at dukke overraskelser op. Det var på ingen måde ond vilje fra den tidligere ejers side. Han gav mig gode og ærlige svar, men måske forstod jeg bare ikke at stille de rigtige spørgsmål.«

OWO-Industri var for så vidt en ok virksomhed ved overtagelsen. Der var ik-





ke væsentlig gæld, og den tidligere ejer havde i alle år drevet en fornuftig forretning. Og Allan havde fået den opfattelse, at han overtog en virksomhed og nogle medarbejdere, der var gearret til vækst. Virksomheden havde godt nok i de tre år inden overtagelsen haft et omsætningsdyk, så den lå på 1/3 af det tidligere niveau, men Allan troede, at der var en naturlig basis for genetablering til det tidligere niveau.

Små konger

Men nej, medarbejderne var blevet små konger på deres eget område og var bestemt ikke udviklingsorienterede. Og som Allan Sørensen siger, så var de seneste 20 års udvikling gået spurløst hen over virksomheden. Alle tekniske tegninger var

med blyant, og computere, personalepolitik blev kun anvendt minimalt.

Virksomheden havde op til overtagelsen været ledet af en ejer, der havde alt i hovedet og kørte sin forretning på "plejer" og gamle vaner. I stedet for at udvikle virksomheden, havde han nået et bæredygtigt niveau, og stillet sig tilfreds derved. Den stigende konkurrence på markedet, var på vej til at presse virksomheden ud i en langsom afvikling.

Allan gik på med krum hals for at sikre fremtiden for sin virksomhed. Der blev sat fokus på udvikling, opstillet planer, regnet og analyseret, stort set samtlige medarbejdere blev skiftet ud, og omsætningen steg da også fint allerede det første år. Alligevel var der noget galt, for virksomhedens

»Skrivebordsarbejde er der penge i« er titlen på et initiativ, som DS Håndværk & Industri har iværksat. En stor udfordring i en travl hverdag for mange virksomheder, men øget struktur skaber vindere. DS-bladet vil i en artikelserie beskrive en række medlemsvirksomheder, der har fokus på strategi, styring, forretningsgange og administrative rutiner.

De første artikler blev bragt i DS-bladet nr. 10. 2010, DS-bladet nr. 11. 2010.

Artiklerne kan læses på www.ds-bladet.dk



→ produktionsapparat kunne ikke følge med, og der kom ikke penge i kassen.

»På grund af min uddannelsesmæssige baggrund var jeg meget fokuseret på strategi, kundesegmentering og alt sådan noget højtflyvende noget. Jeg glemte eller overså det, der lå lige foran næsen på mig. Jeg løb efter den forkerte bold i starten, for jeg opdagede alt for sent, at der var brug for omfattende brandslukning i produktionen.«

Jordnære planer

Allan sadlede om. De højtflyvende overordnede planer med fokus på strategi, salg og markedsføring blev lagt i skuffen, og der kom fokus på etablering af enkle jordnære planer med håndgribelige målepunkter i forhold til konkrete produktionsmål på hver enkelt medarbejder.

»Jeg var slet ikke produktionsorienteret nok fra starten, og der gik faktisk to år efter overtagelsen, før jeg fik det på plads. Men så begyndte tingene at lønne sig.«

Og så blev der plads til maskininvesteringer i produktionen, og Allan og OWO-

Industri kunne for alvor tage de første større skridt fremad.

»Vi ansatte en ingeniør for at få gang i produktudviklingen. Det er et rigtigt stort skridt i så lille en virksomhed. Man får jo ikke noget tilbage på den investering i det første lange stykke tid. Men det var en vigtig investering for at komme videre. Ellers var vi endt som under den tidligere ejer med at stå i stampe, og så havde vi ikke klaret krisen.

Og Allan udviklede videre. Der blev ansat endnu en funktionær til at stå for produktionen, så direktøren kunne koncentrere sig om markedsføringen. Og det eksisterende produktprogram er på vej ud til fordel for noget nyt.«

»Indtil nu har der faktisk ikke været et optimalt match mellem produkter og produktionsapparat. Vi har udviklet det ene uden at tilpasse det andet. Men nu kommer det. Lige i rette tid til opsvinget.«

Allan er – med rette – stolt over, at OWO-Industri har formået at søsætte nye projekter på trods af krisen.

»Vi har ikke bare dukket os og ventet i flyverskjul på, at det skulle drive over, og det høster vi nu frugterne af.«

Og krisen har Allan Sørensen naturligvis også en mening om, for her har politikerne bare ikke gjort det godt nok.

»Opmærksomheden fra politikernes side har været rettet helt forkert. Den største innovatør og den største arbejdsgiver i Danmark er de små og mellemstore virksomheder. Og det er os, der har fået mindst hjælp. De store virksomheder kommer sig hurtigt oven på en krise, for de har kapital nok. De små og mellemstore virksomheder kan ikke låne den nødvendige udviklingskapital, for banker vil ikke være med, så vi er nødt til at tjene dem først. Og det har vi bare ikke fået hjælp til...«

Læs mere på www.ds-net.dk > Drift og strategi

