

Kræfter til produktudvikling og vækst





Niels Julskjær, født 1961

Uddannet automekaniker og derefter maskiningeniør i 1987

- 1987 – 1989 » Produktudviklingsingeniør, SIO, Odense
- 1989 – 1995 » Udviklingschef, KEN Maskinfabrik
- 1995 – 2005 » Udviklingschef, Kompan A/S
- 2005 – » Innovationsdirektør, Kompan A/S og medlem af Kompan Group Management

KOMPAN
Playful Living



Ib Sejersen, EU Consult, Effektivitet, ibsejersen@yahoo.com

For et par år siden interviewede vi legepladsproducenten KOMPANs direktør om en planlagt udflytning af produktionen til Brno i Tjekkiet, og en deraf følgende nedlæggelse af arbejdspladser i Ringe på Midt-fyn. Nu har vi besøgt KOMPAN igen for at høre, hvordan virksomheden har taklet de udfordringer, denne ændring har medført.

Specielt var vi interesserede i at erfare, om en 100 % udflytning af produktionen og en delvis decentralisering af den løbende produktudvikling havde frigjort ledelseskapacitet og andre ressourcer til innovation og markedsudvikling, hvilket var blandt de mål, den daværende ledelse havde haft med planerne.

Nye ejere – nye ledere

Indledningsvis kan man konstatere, at det går godt hos KOMPAN. Efter en kort årrække med røde tal på bundlinjen i begyndelsen af århundredet blev firmaet i 2005 overtaget af Nordic Capital Fund, som købte KOMPAN af den tidligere hovedaktionær, Lego-firmaet Kirkbi Holding, som havde ejet KOMPAN siden 1996. Konsekvensen af denne ændring kan man i regnskaberne læse som en ændring af fortegnet på bundlinjen fra 2006 og fremover. En anden ændring er en markant vækst af den rentebærende gæld, hvilket let forklares med en betydelig vækst, som både er organisk og betinget af overtagelse af en række virksomheder med konkurrerende eller supplerende produktprogrammer.

Vi taler med innovationsdirektør Niels Julskjær, som betegner sig selv som én af veteranerne i KOMPANs ledelse, idet han med en fjorten års anciennitet er den person i ledelsesgruppen, der har længst erfaring i firmaet. Connie Astrup-Larsen – med en lang management-karriere bag sig, senest som International direktør for Royal Unibrew – overtog posten som administrerende direktør i 2008, hvilket ifølge Niels Julskjær har givet yderligere skub til den markedsorientering, der startede med skift af ejerskabet i 2005. Vi er ganske vist midt i en meget krævende proces med udvikling og introduktion af en række højteknologiske produkter, som vi styrer her fra Ringe, fortæller Julskjær, men det får os ingenlunde til at glemme at handle strategisk og langsigtet i forhold til den helt nødvendige vækst og erobring af nye markeder.

Det sku' vær' så godt...

Mange udenforstående opfattede vel familieskabet mellem Lego og KOMPAN som den ideelle baggrund for en synergi i markedsføring og produktudvikling. Udviklingen i regnskabstallene viser noget andet, hvilket vi beder Niels Julskjær kommentere.

Den enkle forklaring på, at det ikke rigtigt lykkedes med samarbejdet med Lego, er i følge innovationsdirektøren timingen, idet man, som de fleste vil huske, fik helt andre ting at koncentrere sig om i

Billund i perioden med fælles ejerskab. Julskjær karakteriserer tiden under kapitalfondens ejerskab som en god oplevelse. "Når man er kapitalfondsejet, ved man jo godt, at man sidder på en brændende platform. Den genfinansiering, vi har fået, sætter os jo under hårdt pres, men grundlæggende er det jo en sund proces, der ledelsesmæssigt tvinger os til at holde fokus, såvel på kort som på langt sigt. De nye folk i såvel koncernledelse som bestyrelse har givet os en sparring, som har været meget konkret. F.eks. har vi fået fuld opbakning til udvikling af de nye interaktive, digitale produkter. Den overordnede strategi for virksomheden er, at vi over de næste år skal vokse både gennem akquisitioner og ved egen hjælp til at være én af de største producenter af legepladser i verden", forklarer Julskjær.

Produktion: Outsourcing og in-sourcing

Opfattelsen af, at KOMPAN har outsourcet hele sin produktion til Brno, er egentlig forkert. Også før 2006, hvor udflytningen begyndte, brugte man i vid udstrækning underleverandører fra mange lande, primært i Østeuropa. Den tjekkiske del af KOMPAN udgør et logistisk kompetencecenter, som med sine ca. 250 medarbejdere har overtaget hele Supply Management funktionen.

Det er her man styrer underleverandørerne, som findes over hele verden, og det er her man samler, monterer, pakker og forsender produkterne til kunderne.

Styr på kvalitet og SCM

Nu har I været fysisk til stede i Tjekkiet i tre – fire år. Hvad er jeres positive og negative erfaringer med den form for outsourcing?

Efter en smule turbulens i 2007 går det rigtigt godt nu. Vi har fået styr på kvalitet og leveringssikkerhed. Allerede før vi startede udflytningen havde vi lagt hele vores pladeproduktion ud til underleverandører. Den har vi nu taget tilbage, så det er Brno, der selv producerer. Det gælder også visse andre nøgleprodukter. Vi har i dag en god balance mellem outsourcing og egenproduktion. Vi køber i dag mange højvolumen komponenter i Kina, hvor vi har opbygget vores egen kvalitetsfunktion. Desuden har vi mange leverandører i Øst- og Mellemeuropa plus stadig nogle i Vesteuropa.

Forsøger I at effektivisere produktionen på tværs af landegrænserne ved eksempelvis at anvende fælles IT-plattform i datterselskaberne?

De mindre firmaer, som vi har overtaget gennem de seneste par år, kører fortsat

ret selvstændigt rent produktionsmæssigt, mens vi med volumenprodukterne har mere hånd i hanke med metoder og procedurer. Vi har eksempelvis en fælles produktdatabase, baseret på Enovia SmarTeam PLM-software. Herfra kan alle vore selskaber trække styklister og produktbeskrivelser m.v. Vi har brugt mange kræfter på dette system, som ikke alene tjener et Supply Chain Management formål, men i høj grad også understøtter den globale salgsfunktion. Selve SCM-funktionen ledes centralt her fra Ringe, men vi har lokale SCM ressourcer i Brno og som nævnt i Kina, som refererer hertil. I Brno findes en Manufacturing Engineering gruppe, som ligeledes styres fra Ringe.

Tjekkerne kan selv

Har I konstant folk fra Danmark udstationeret i Brno, eller klarer de sig selv?

Efter nogle uundgåelige begynderproblemer kan vi i dag glæde os over, at Brno er meget selvkørende. I dag er der tre – fire danske medarbejdere dernede, men behovet bliver stadig mindre, efterhånden som vi får rekrutteret og uddannet de rigtige folk. Vi kan konstatere, at de tiltag, vi har gjort omkring Lean og kvalitetssikring, har givet en større tillid blandt de lokale folk, og dermed mere stabilitet og loyalitet blandt den tjekkiske arbejdsstyrke. Vi har derfor kunnet lave en aftale omkring fleksibilitet, som indebærer, at folk arbejder mere i højsæsonen mod til gengæld at have færre timer, når der er mindre at lave.

Produktudvikling: Mange vækstmuligheder

Niels Julskjær er ansvarlig for den produktudvikling, der har et regionalt eller globalt sigte, mens de fleste af de virksomheder, der er købt op gennem de seneste år, har bibeholdt deres eget produktprogram, som de indtil videre selv videreudvikler. Det gælder f.eks. det norske firma Lek og Sikkerhet, det svenske Slottsbro og det hollandske Bommelland, som alle er vel indførte brands på de nationale markeder. Vi blander os på den måde, at de naturligvis må leve op til vores krav om dokumentation og produktsikkerhed. De datterselskaberne, der allerede i dag har et europæisk eller globalt marked, vil fra starten nyde godt af vores tilstedeværelse på de internationale markeder.

De produkter, I har fået i jeres portefølje gennem akquisitionerne, ligger alle sammen ret tæt på jeres oprindelige produktprogram.

Kunne I f.eks. finde på at købe et firma, der udvikler computerspil, som jo adresserer jeres kernemålgruppe?

Det har vi ingen konkrete overvejelser om, men jeg vil ikke afvise, at det kunne ske på lidt længere sigt. Vores situation er jo den, at vi – til trods for, at vi hører blandt de største i verden i vores niche – kun dækker en meget lille del af markedet. Det skyldes, at vi finder vore konkurrenter blandt mange små, lokale håndværkere. Der er altså mange vækstmuligheder på vort kerneområde, uden at vi behøver at søge over på alternative produkter.

Er der firmaer på markedet af samme størrelse som KOMPAN?

Der er to – tre amerikanske firmaer, der gennem opkøb har vokset sig større end os. Vores mål er at følge med i denne vækst. I forhold til disse konkurrenter føler vi, at vi har været bedre til at integrere de nye brands i vor markedsføring, idet vi har kunnet udnytte, at vi gennem en årrække har været til stede på de fleste markeder verden over.

Interaktiv leg

Ved indgangen til KOMPAN her i Ringe viser I en "hightech" legeplads med trykknapper og displays, og det er tydeligt, at I satser meget på den slags produkter. Hvor langt er I kommet på dette område?

De interaktive produkter – kaldet ICON – har vi udviklingsmæssigt satset massivt på gennem de seneste par år. Vi har lanceret dem på markedet i efteråret 2008. Fra starten af 2008 har man kunnet se dem i forskellige opstillinger, som vi har lavet for at teste de forskellige koncepter. P.t. har vi mellem 15 og 20 legepladser ude. Vi kan mærke en stor interesse for dem, og har allerede solgt nogle stykker i USA. Netop i dag har vi modtaget et par nye ordrer fra Holland. Vi taler her om ordrestørrelser på flere hundrede tusinde kroner, men vi forsøger at gøre det muligt for kunden at tilkøbe til produktet, så kunderne ikke behøver at gennemføre det meget store fuldstændige indkøb i en budgetperiode. D.v.s., at kunden køber en enkelt eller nogle få enkeltkomponenter, og samtidig får han hele den digitale del med server og kommunikation, så han let kan udvide legepladsen med nye dele. Vi supplerer installationen med et modem, der gør det muligt for os at lave statistikker over brugen af de enkelte spil, downloade nye spil eller opdatere softwaremoduler efter behov.

Fremtiden er digital

Endnu betyder disse produkter kun lidt omsætningsmæssigt, og ud over at sikre

fremtiden rent omsætningsmæssigt, har det været vort mål at eksponere os selv som branchens innovative centrum, og det føler jeg er lykkedes. Vi har fået mange anerkendelser i form af medaljer og designpriser og lignende for de nye tiltag. I øvrigt er det ikke blot ICON, vi får god respons på.

Et andet nyt produkt er Storymakers, som ikke indeholder teknologi, men derimod udfordrer børnenes fantasi på anden vis. F.eks. kan legepladsen have form af et skib, som kan anspore til sørøverlege eller som en brandbil, der anslår andre former for leg. Vi markedsfører dette koncept på den måde, at vi tilbyder et bystyre at etablere og vedligeholde et antal af sådanne tema-legepladser forskellige steder i byen. Så kan man f.eks. hver halve år bytte rundt på temaerne, så man opnår en fornyelse uden ekstra investeringer. For det koncept har vi fået en international anerkendelse, nemlig den franske industripris Janus.

Legeplads for voksne

Det seneste tiltag på produktområdet er programmet X-ERCISE, der kan siges at lukke gabet mellem de fysisk udfordrende legeredskaber og fitness-verdenen. Der er tale om udendørs fitnessredskaber, beregnet til opstilling i parker, på stranden, i boligområder, på campingpladsen eller andre steder i byrummet. Tanken er, at folk, der går tur med hunden eller jogger, også tager et kvarters træning i redskaberne.

Det indtryk, man får, når man besøger udviklingsfolkene i Ringe er, at den intention, ledelsen havde, da man flyttede tyngdepunktet for produktionen sydpå, er lykkedes, nemlig at udløse ressourcer og talent til udvikling af nye produkter ved at frigøre sig for andre opgaver.

Man oplever en stor vitalitet og entusiasme blandt de udviklingsfolk, der i dag har fået en meget konkret opgave, nemlig at udnytte de åbenlyse muligheder, der findes for at erobre markedsandele i et voksende marked, hvis primære målgrupper er motiverede for både digitale gadgets og for fysiske udfordringer. Og begge dele kan man lege sig til med udstyret fra KOMPAN.



Fakta om Kompan

- » Kompan blev grundlagt i 1970 af Tom Lindhardt og Mogens Frederiksen under navnet Multikunst Legepladser. Umiddelbart efter tog firmaet navnet Kompan
- » I firmaets første år fremstillede man udelukkende træbaseret udstyr til legepladser
- » I 1986 blev firmaet noteret på Københavns Fondsbørs
- » Fra midten af 1990erne var Lego-familiens holdingselskab Kirkbi hovedaktionær i Kompan A/S
- » I årene efter Kirkbis overtagelse lancerede man en række nye produktlinier med navne som Galaxy, Elements og Freegame. Produktionen af sidstnævnte blev i 2004 overført til Brno i Tjekkiet.
- » I 2005 overtog kapitalfonden Nordic Capital Fund aktierne fra de daværende ejere og Kompan blev afnoteret fra Børsen. Nordic Capital er blandt de største investeringsfonde i verden. Ud over Kompan ejer selskabet bl.a. firmaer som: Falck Nycomed, Leaf og Thule.
- » Under Nordic Capitals ejerskab har Kompan udlagt ansvaret for fremstilling af de fleste produkter til Brno, hvorfra forsyningskæden styres. De enkelte komponenter in-sources fra underleverandører, der primært har hjemme i Kina og Europa.
- » Siden 2004 har Kompan været aktiv med opkøb af virksomheder, der har et produktprogram, som supplerer det bestående. Således kan man nævne: 2004: Repcon B.V. (Holland) og Admiral Ltd. (UK), 2005 Corocord Raumnetz GmbH (Tyskland), 2006: Leg og Sikkerhed (Norge), 2007: Slottsbro AB (Sverige) og 2008: Megatoy Play Systems (Australien)
- » I årene 2003 – 2005 havde Kompan negative regnskabsresultater, hvilke under Nordic Capitals ejerskab har ændret fortegn. Det senest offentliggjorte regnskab (2007) viser en vækst i omsætning fra 130,9 M€ til 145,8 M€ og et resultat på 8,2 M€. Antal ansatte voksede fra 672 til 704, hvoraf færre end 100 arbejdede i Danmark. Ledelsen venter, at 2008 regnskabet vil afspejle en fortsat positiv udvikling.
- » CEO siden 2008 er Connie Astrup-Larsen. Bestyrelsesformand Jesper Mailand.