

FLSmidths transformation fra konglomerat til koncern

FLSmidth har fundet storformen



Ib Sejersen, EU Consult, ib.sejersen@yahoo.com, effektivitet.dk

Nils Marstrand, Marstrand Innovation, nils@marstrand-innovation.com

Det er ikke for meget sagt, at F.L. Smidth (i dag FLSmidth) er én af de vigtigste bærere af dansk industris historie. Virksomheden blev etableret i 1882, og har for generationer af ingeniører repræsenteret en attraktiv jobmulighed for alle med en ambition om at fungere i et anerkendt og internationalt orienteret ingeniørmiljø.

I starten af dette århundrede boksede FLSmidth med problemer af forskellig karakter, hvilket bekræfter, at for alle virksomheder går det op og ned og, at det er en ledelsesopgave af format at ændre retning, strategisk, markedsfølsomt, teknologisk og – ikke mindst – kulturelt for en virksomhed med mere end 10.000 ansatte. Virksomheden tjente ikke nok penge. Beslutningsprocessen var hæmmet af uenighed mellem ejerfamilierne. Konkurrenter åndede den i nakken, og førmtalte ingeniører så ikke længere FLSmidth som en høj jobmæssig prioritet.

Da administrerende direktør for FLSmidth, **Jørgen Huno Rasmussen**, i marts måned fremlagde koncernens regnskab og beretning for året 2009, var det for længst gået op for omverdenen, at tingene har ændret sig. Virksomheden er noteret på Københavns Fondsbørs og listet i C20 indekset, så enhver har kunnet holde sig orienteret om udviklingen derude i Valby. Derfor kom det ikke som nogen overraskelse, at virksomheden i dag er tilbage, hvor den hører til. Et solidt overskud (se boks side 8), der er 10% højere end året før, og en virksomhed der er i fuld gang med at implementere en vækststrategi, der vil minimere fremtidige fluktuationer, var det billede, presse og aktionærer fik serveret.

Kigger man på regnskabstallene, kan man dog sagtens finde anledning til bekymring også. Ordreindgangen blev i kriseåret 2009 mere end halveret i forhold til året før, og ordrebeholdningen var ved udgangen af 2009 godt 21 mia. kr. mod mere end 30 mia. kr. året før. Til trods for dette ser Jørgen Huno Rasmussen ikke bekymret ud, da vi møder ham i kontoret på direktionsgangen hos FLSmidth. Det er derfor nærliggende at bede ham fortælle om de tiltag, der siden hans ansættelse som direktør den 1. januar 2004, har ført firmaet hen til den nuværende situation og om udsigterne for fremtiden.

Besparelser og produktudvikling

Opgaven var på én gang at gennemføre øjeblikkelige besparelser, så hullet i pengekassen blev stoppet, og samtidigt sætte forsknings- og udviklingsaktiviteter i gang som kunne sikre, at vi fastholder det teknologiske forspring, vi har over for ikke mindst kineserne, som lige nu løber meget stærkt, fortæller Jørgen Huno Rasmussen til Effektivitets udsendte. Vi erkendte, at vi var nødt til at løbe endnu hurtigere således, at de simpelthen ikke kunne nå at kopiere os. Dette har ført til, at vi både i 2009 og 2010 bruger 300 mio. kr. på rene F&U aktiviteter, hvilket er en fordobling af den kapacitet, vi tidligere opererede med. I perioden op til 2003 var der sket det modsatte. På grund af de problemer man var løbet ind i, havde man tværtimod halveret F&U kapaciteten.

Sideløbende hermed jagtede vi besparelser over alt i organisationen. Vi fandt dem primært på to områder. For det første satte vi os det mål

at øge volumen på det ingeniørarbejde, der bliver udført i Indien med 30% om året. Her blev vi overhalet af virkeligheden, idet vi i løbet af fem år gik fra 600 medarbejdere i vort domicil i Chennai til 3.000. Det medførte en lille nedgang i antallet af ansatte i København, men den har vi allerede indhentet. I dag har vi således omkring 1.650 ansatte i Danmark ud af totalt ca. 10.500 globalt. I Indien har vi godt 3.000 og i USA omkring 2.000 ansatte.

Produktion primært i Europa – endnu

Dernæst startede vi en proces omkring outsourcing, hvilket i dag har ført til, at vi outsourcer mellem 80 og 90% af al produktion. Vi kigger primært på Asien, når vi søger produktionskapacitet. For tre år siden var det ca. 5% af vore komponenter, der blev fremstillet i Asien, mens det i dag er 25%. Denne udvikling vil fortsætte. Ikke mindst Kina og Indien vil få en stadig større betydning, ikke alene som leverandør af manuel arbejdskraft men efterhånden også inden for projektering og udvikling.

Men stadigvæk får I altså fremstillet 75% af alle maskiner uden for Asien?

Den outsourcing, vi er i gang med må nødvendigvis foregå trin for trin med en stram styring således, at vi ikke går på kompromis med kvaliteten, som er vores vigtigste konkurrenceparameter. Vi har oplevet at måtte kassere kinesiske leverandører, som ikke lever op til kravene. Det er OK, at de uden vrøvl leverer en ny maskinkomponent, når vi kassere den oprindelige, men hvis det betyder et halvt års forsinkelse af projektet, er det alligevel en katastrofe.

I Danmark er de sidste rester af produktion forsvundet?

I Danmark har vi først og fremmest satset på at beholde F&U aktiviteterne, men vi konstruerer og fremstiller nøglekomponenterne på egne fabrikker flere steder i Europa. De kendte og avancerede Symetro® gear konstrueres af det schweiziske firma FLSmidth Maag Gear, som vi ejer, og fremstilles på en fabrik i Polen, som vi ligeledes ejer. Når vi fastholder sådanne nøglekomponenter i eget regi og tæt på Danmark, er det ikke mindst for at beskytte vort IP, og her repræsenterer f.eks. gearene en knowhow, der er akkumuleret gennem mange år internt i FLSmidth. Andre eksempler på denne strategi er FLSmidth Pfister i Tyskland, der laver føde- og doseringssystemer til brændsler og italienske Ventomatic, som laver pakkemaskiner. Disse produkter designes i Europa, men fremstilles i stigende omfang i Kina. Mange af dem samler vi på vores fabrik i Qingdao. Her har vi bygget en topmoderne maskinfabrik, som vi i 2010 vil udvide til den dobbelte kapacitet. Strategien er, at vi som tiden går, flytter mere og mere produktion til Kina.

Kina – en alvorlig konkurrent på cement

Hvad har dette betydet med hensyn til besparelser og omkostningsreduktion?



Jørgen Huno Rasmussen, Født 1952

Civilingeniør (byggeteknisk) DTU 1976
 HD i organisation CBS 1977
 Gæsteforsker, Stanford University 1978
 Ph.d. (construction management) DTU 1979
 Projektleder, A. Jespersen & Søn 1979-81
 Afdelingsleder, Chr. Islef & Co. 1981-83
 Afdelingsleder, H. Hoffmann & Sønner 1983-86
 International direktør, Hoffmann 1986-88
 Adm. direktør, Hoffmann 1988-2003
 Koncerndirektør, Veidekke ASA, Norge 2000-2003
 Adm. direktør, FLS Industries 2004-
 Adm. direktør, FLSmidth 2004-
 Medlem af bestyrelsen for Vestas Wind Systems
 Medlem af bestyrelsen for SCION-DTU

Da kineserne omkring 2004 kom ud på det internationale marked for cementfabrikker, var de ca. 40% billigere end os. I den mellemliggende tid har vi gennem forskning og udvikling øget vores forspring på områder som energieffektivitet og emissioner samtidigt med, at vi har halveret prisforskellen. De 15 – 20%, vi stadig er dyrere, er mange kunder parate til at betale på grund af vort højere teknologiske niveau. Dette gælder, når vi taler cementfabrikker. Inden for mineraler har vi ikke den samme konkurrence fra kineserne, som ikke har nogen industriel tradition på dette område. Men selvfølgelig vil de også vide at gøre sig gældende her.

Da vi for seks – syv år siden traf beslutningen om at satse på udvinding af mineraler, var det fordi, vi her har et område, hvor vi teknologisk kan udnytte de mere end hundrede års erfaring, vi har inden for cement. Mineralerne dækker i dag omkring 40% af vores omsætning, hvor andelen i 2003 var omkring 5%. De teknologier, der bruges til at knuse og formale kalksten til cement, er jo nøjagtigt de samme som de, der anvendes inden for kobber og jernmalm. Satsningen på mineraler har været en succes. I de første år efter, at beslutningen var taget, voksede mineralaktiviteterne organisk med 30 – 40% om året. I 2007 tog vi så den store beslutning at investere en mia. dollars i købet af en canadisk virksomhed.

Efterslæb på mineralsiden

I forhold til krisen er vi ekstra glade for, at vi nu har et ekstra ben at stå på. På verdensplan har der været nedgang i behovet for både cement og mineraler, men for os har de øgede aktiviteter på mineralområdet delvist kompenseret for nedgangen på cementområdet. De to markeder svinger i lidt forskellig takt, hvilket har gjort os mindre sårbare. Og så er markedet for mineraler 10 gange større end cement, og yderligere er det præget af, at de store mineselskaber ikke har investeret væsentligt gennem de sidste 10 år af det tyvende århundrede, fordi man ikke var helt sikre på, hvordan markederne i Kina og Indien udviklede sig. Der eksisterer altså et efterslæb i investeringer på det område.

En stabil forretningsmodel

Hvor bekymret er du over, at jeres ordreindgang i det forgangne finansår såvel som den øjeblikkelige ordrebeholdning har udviklet sig negativt?

Det giver naturligvis anledning til panderynker, men vi har en meget sikker forretningsmodel, idet vi beder kunden betale op til 25% af ordren forud, før vi registrerer den som indgået. Det indebærer, at vi kan være ret sikre på, at kunden ikke aflyser ordren, selv om der kommer en nedgang i hans efterspørgsel. I 2009 havde vi kun 3% annulleringer. Vi

har derfor hele tiden vidst, hvad vi skulle lave og har kunnet dimensionere kapaciteten herefter. Det forhold, at vi har base i Danmark, men outsourcer det meste af produktionen gør os let til bens. Vi kan fuldt ud udnytte den danske flexicurity model og skrue op og ned for kapaciteten på ingeniørsiden. Samme forhold gør sig i øvrigt gældende i både USA og Indien. Det er ikke tilfældigt, at vi har størstedelen af vore ingeniører ansat netop disse tre steder. Vi kan se, at vore tyske og finske konkurrenter har det vanskeligt, fordi de netop ikke har et fleksibelt arbejdsmarked.

Indien er vort hjemmemarked

Med hensyn til ordreindgang ser vi en gryende optimisme i markedet. Efter at ordreindgangen faldt i hvert af de tre første kvartaler af 2009, har vi nu registreret to kvartaler i træk, hvor den er steget en smule. Vi har allerede ordrer i hus til dækning af indværende år. Hvordan 2011 vil forløbe, afhænger af konjunkturudviklingen. Vi er fortrøstningsfulde, bl.a. fordi Indien jo venter en økonomisk vækst i år på 8%. Både Kina og Indien har stor betydning for os. Forskellen på de to lande er, at kineserne er en smule protektionistiske og selv vil producere hovedparten af deres behov. I Indien derimod betragtes vi nærmest som lokale på grund af vores tilstedeværelse siden 1904 samt de mange arbejdspladser, vi skaber derude. I 2009 gjorde vi således rent bord, idet al den kapacitet, der blev tilført indisk cementindustri, kom fra os.

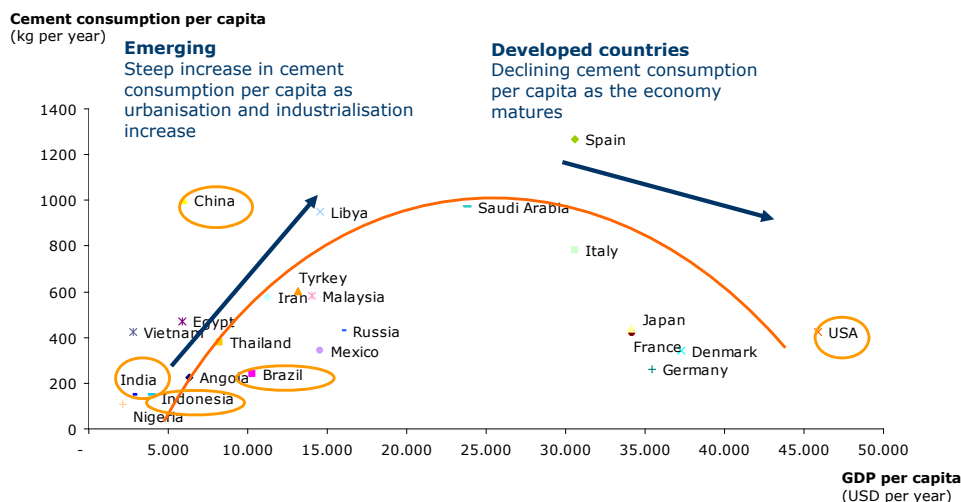
Jørgen Huno Rasmussen lancerer på dette tidspunkt en interessant observation, som underbygger hans optimisme med hensyn til det indiske marked: Cementforbruget i en given stat stiger i takt med stigningen i det gennemsnitlige GNP pr. indbygger, indtil dette når 25.000 dollars. Herefter flader kurven ud. Hypotesen dokumenteres med en graf på side 12. Optimismen for det indiske marked begrundes af Jørgen Huno med den betragtning, at det indiske forbrug af cement pr. indbygger i dag er ca. 200 kg pr. år, mens det tilsvarende kinesiske tal er 1.200 kg. Kina har ca. dobbelt så stor GNP pr. capita. Når Indiens økonomi i løbet af en årrække indhenter Kinas, vil de 1,3 mia. indere altså skulle seksdoble deres cementforbrug! Ikke nogen dårlig udsigt for en leverandør der i 2009 har siddet på 100% af markedet for udstyr til indernes cementfremstilling!

Fra konglomerat til koncern

I dag udgår cementfabrikker og procesanlæg til mineindustrien over 90% af jeres forretningsgrundlag. Kan du beskrive den turnaround, der har ført til dette?

Situationen omkring århundredeskiftet var, at man havde diversificeret

Relationship between cement consumption and GDP per capita



Grafen illustrerer "Hunos Lov" om cementforbrug. Teorien er, at et lands forbrug stiger med øget bruttonationalprodukt pr. indbygger, indtil dette når 25.000 USD. Derefter falder det. Bemærk, at både Indien og Kina ligger på den opadgående kurve, Indien dog med det største vækstpotentiale.

for kraftigt, og taget aktiviteter ind, som ikke havde nogen teknologisk eller markedsmæssig synergi. Fra at være en koncern havde man udviklet virksomheden til at være et konglomerat. Navnet var jo på det tidspunkt også ændret til FLS Industries. Gennem årene havde dette vist sig at være en tvivlsom idé, som man tabte mange penge på. Det førte til, at man i 2002 fik en ny bestyrelse, som besluttede at fokusere virksomheden på kernekompetencerne. Blandt de første skridt i den retning var lukningen af miljøaktiviteterne og frasalg af FLS Aerospace. Da jeg blev ansat i 2004, var det min og mine kollegers opgave at færdiggøre denne udvikling. Det førte bl.a. til salg af cementfabrikken Ålborg Portland, som isoleret set var en god forretning, men forretningsmæssigt er det ikke en god idé at konkurrere med de kunder, vi gerne ville levere cementfabrikker til.

FLSmidth One Source

I dag anser vi transformationen for fuldført, og vi vil i fremtiden markere dette ved at brande os som en One Source leverandør under navnet FLSmidth. Dette navn vil fremover også blive båret af alle nytillkomne virksomheder som en understregning af, at vi er en koncern og global totalleverandør af maskiner og service inden for fabrikation af cement og udvinding af mineraler. Af disse to områder spiller cementen endnu den største rolle, men man vil i fremtiden se mineraludvindingen indtage en større og større position. Vi taler for det første om et marked, der er mange gange større end cement. Dernæst er det indlysende, at mange af de teknologier, vi behersker på grund af vores cementbaggrund, næsten direkte kan overføres til minerne. Det gælder hele materialehåndteringen, inklusive knusning og formaling, men også en del af pyroteknologien er fælles (Gyldendals Encyklopædi: pyroteknik, oprindelig al fremstilling ved ildens hjælp, bl.a. inden for metallurgi, glasmageri og destillation, red).

Operation & Maintenance – det tredje ben

I stedet for at producere cement har vi introduceret et nyt forretningskoncept, som vi ser ud til at få stor glæde af i fremtiden. Vi tilbyder kunderne at overtage drift og vedligeholdelse af de fabrikker, vi leverer. For kunden betyder dette, at erfarne folk kan sikre optimal produktivitet for hans nye fabrik, og for os er det en fordel, at vi på stedet kan

opsamle viden og erfaring omkring de produkter, vi leverer, hvilket jo i sidste ende kommer alle vore kunder til gode.

O&M, som vi kalder denne aktivitet, har ikke noget stort volumen i dag, men vi tror fuldt og fast på konceptet, som egentligt startede for 10 år siden på mineralområdet, da vi overtog driften af en kobbermine i Chile. For et år siden fik vi den første 5 årige O&M kontrakt med en cementfabrik i Egypten, som vi selv leverede. Vi har netop konstateret, at vi i det første driftsår har genereret gode resultater på parametre som produktivitet, energiforbrug og emission. Anlæggets output har ligget 10% over den garanterede kapacitet. På basis af disse erfaringer har vi nu tegnet lignende kontrakter med kunder i Angola og Libyen. I Angola indkasserer vi ca. én mia. kroner for at drive fabrikken i en fem års periode.

Et af de mest interessante aspekter ved O&M konceptet er, at det ikke kræver voldsomt mange ressourcer fra vor side. Vi sender en håndfuld erfarne medarbejdere af sted, og de hyrer et par hundrede lokale folk, som de starter med at uddanne til jobbet. Disse folk kan efterfølgende uddanne andre medarbejdere, ikke alene hos sig selv. I den nye kontrakt i Libyen udnytter vi eksempelvis folkene fra den egyptiske fabrik. En anden fordel er, at vi jo er så godt som garanterede en opgave, der varer hele anlæggets levetid. Uanset om den første kontrakt er på et år eller fem år, så vil kunden altid være motiveret for at forlænge den frem for pludseligt selv at stå med problemet med uddannelse af folk o.s.v. Alt i alt tror vi på, at O&M aktiviteterne på langt sigt kunne vokse sig så stor, at de bliver af samme størrelsesorden som de to andre hovedaktiviteter. Vort mål lige nu er, at serviceaktiviteterne til sammen skal vokse med 10 til 15% om året.

Inderne garanterer beskæftigelsen i Danmark

I har i din tid årligt forøget omsætningen med op til 50%. Hvordan har I kunnet skaffe kapacitet til det?

Under det boom, vi oplevede i 2007 og 2008 var ingeniører helt klart en flaskehals for udviklingen. Her nød vi fordel af at kunne overføre mere og mere ingeniørarbejde til vore folk i Indien. Over den korte årrække, hvor vi gik fra 600 til 3.000 medarbejdere i Indien, øgede vi samtidigt staben i Valby fra 1.100 til 1.800.

Træk af 125 års industrihistorie

I 1982 etablerede Frederik Læssøe Smidth sig som ingeniør og konsulent i et værelse i sin mors lejlighed i København. I 1889 optog han Poul Larsen og Alexander Foss som partnere. Firmaet antog navnet F. L. Smidth & Co.

I 1898 introducerede F.L. Smidth den kulfyrede vandrette rotationsovn på det europæiske marked – efter inspiration fra cementindustrien i USA. Ved århundredeskiftet var F.L. Smidth teknologisk førende på markedet for cementfabrikker.

Allerede før udbruddet af anden verdenskrig havde FLS' ledelse været forudseende nok til at overføre aktiviteter til kontorerne i New York og London.

I tiden efter krigen nød FLS godt af en stor efterspørgsel efter maskiner til cementfremstilling. Ved firmaets 75 års jubilæum i 1975 stod udstyr fra FLS for 40% af verdens produktion af cement.

I 1980'erne skabte det økonomiske tilbageslag i verdens økonomi en nedgang i markedet for cementmaskiner. F. L. Smidth formåede dog at opretholde – i nogle tilfælde forøge sin markedsandel.

I tiden efter 1989 udviklede F. L. Smidth & CO sig gradvist til et konglomerat, idet man gennem opkøb og aktivitetsudvidelser gik ind i nye. Man etablerede en ny firmastruktur. FLS Industries A/S blev betegnelsen for moderfirmaet, som kontrollerede omkring 125 selskaber.

I 1990 køber FLS Gruppen det amerikanske Fuller Company og etablerer F.L. Smidth-Fuller Engineering Group.

I 1997 blev Valby Maskinfabrik udskilt fra F.L. Smidth & Co. og slået sammen med MAAG Gear (Schweiz), som da var ejet 80% af F.L. Smidth-Fuller Engineering Group. Gennem 1990'erne var det blevet det klart for ledelsen, at strategien med et konglomerat havde overlevet sig selv. I 2001 annoncerede Portagua, F.L. Smidths holdingselskab, dette for offentligheden og foreslog en ændring af bestyrelsens sammensætning.

Det indiske ingeniørfirma Bhagwati Designs og tyske Pfaffags opkøbes og indlemmes i gruppens cementaktiviteter. I 2004 gennemføres adskillige strukturelle ændringer. Som afslutning på FLS' æra som konglomerat frasælges FLS Aerospace. Ålborg Portland og Unicon sælges ligeledes, hvilket betyder afslutning på FLSmidth som producent af cement og beton. Jørgen Huno Rasmussen tiltræder som administrerende direktør.

I 2005 ændres navnet FLS Industries A/S til det nuværende FLSmidth & Co. A/S. Frasalg af ikke-kerne aktiviteter fortsættes.

I 2007 markeres koncernens 125 års jubilæum bl.a. med, at omkring 7.000 ansatte tildeles aktier i firmaet. Akquisitioner, der skal styrke kerneområder og frasalg af ikke-kerne aktiviteter fortsættes.

Årsregnskab (DKK mio.)	2008	2009
Nettoomsætning	25.285	23.134
Bruttoresultat	5.621	5.406
Resultat (EBITDA)	2.911	2.725
Resultat før fin. poster og skat (EBIT)	2.409	2.261
Resultat før skat (EBT)	2.123	2.108
Resultat af fortsættende aktiviteter	1.456	1.705
Årets resultat af ophørte aktiviteter	59	(41)
Årets resultat	1.515	1.664

Så den stigende outsourcing går ikke ud over danske arbejdspladser?

Nej, tværtimod. I de to kriseår har vi ganske vist måttet sige farvel til et par hundrede medarbejdere i Danmark, men jeg tør roligt sige, at havde vi ikke gearet op på den måde i Indien, havde antallet af medarbejdere i Valby ligget på nul i dag.

Med hensyn til opgavefordelingen så tegner der sig et billede, hvor forskning og udvikling foregår i Danmark og USA, produktion og projektering i Kina og standard ingeniørarbejde i Indien.

Trækker på universiteterne

Hvilke tiltag har I gjort for at sikre, at I fortsat kan rekruttere og videreuddanne højt kvalificerede medarbejdere?

Vi har en lang tradition for at samarbejde tæt med universiteterne. Historisk set er det først og fremmest med DTU og Aalborg Universitet, men i dag arbejder vi tæt sammen med mange universiteter over hele verden. Vi sponsorerer et ikke ubetydeligt antal Ph.D. projekter, hvilket ikke alene sikrer os medarbejdere med de rigtige kvalifikationer, men det giver os mulighed for at påvirke forskningen i en retning, der gavner os mest. Ligeledes står vi altid til rådighed for eksamensprojekter. I disse år mærker vi, at vi anses for en attraktiv arbejdsplads bl.a. gennem de åbent-hus arrangementer, vi afholder for danske studerende. På vore to store udenlandske lokationer, Chennai i Indien og Pennsylvania, USA samarbejder vi tæt med de bedste lokale tekniske universiteter, henholdsvis Indian Institute of Technology, IIT, og Lehigh Value University i Bethlehem.

Specielt på DTU sponsorerer vi FLSmidth Roadrunners – et projekt for unge studerede, der to år i træk har vundet prisen som verdens mest brændstoføkonomiske køretøj. Det giver os god eksponering og er med til at understrege vor ambition om at skabe tilsvarende energioptimale cementfabrikker.

Mineraler bliver vigtige

Mineralområdet dækkede i 2009 ca. 40% af jeres omsætning. Vil det vokse i fremtiden?

Det tror vi på. Ganske vist stiger og falder behovet for metaller med konjunkturerne, men behovet for de anlæg, vi leverer, vil være stigende uanset, hvordan tiderne ændrer sig. Grunden er, at mineselskaberne – på samme måde som oliefirmaerne – jo i sin tid startede med at udvinde, der hvor malmen har det største indhold af mineralet og er lettest tilgængelig. For hundrede år siden kunne man finde kobbermalm med 4 – 6% indhold af kobber. Dette tal går nedad efterhånden som man får tømt de bedste miner, og er i dag typisk 1 – 2%. Behovet for udstyr til udvinding stiger naturligvis omvendt proportionalt med malmens indhold af metal, og jo mere utilgængelig malmen er, desto mere behov er der for udstyr til materialehåndtering. Begge faktorer signalerer jo et stigende marked for vort udstyr.

Nye arbejdsmetoder fra Lean

Hvilke følger har introduktionen af lean haft for den måde organisationen fungerer på?

Det har medført, at vi formerer nogle grupper omkring det enkelte projekt. De går på tværs af de afdelinger, der deltager i projektet, og har til opgave at overvåge at projektets milepæle nås. Grupperne holder video-møder med deltagere fra alle berørte parter, således at de på stedet kan tage korrigerende aktion for at bringe tingene på plads. Disse tiltag har helt klart givet alle medarbejdere en bedre forståelse for den indbyrdes afhængighed, der findes mellem de forskellige funktioner og afdelinger. Dette er selvfølgelig specielt vigtigt i en organisation, hvor ingeniørarbejdet i de enkelte projekter ofte deles mellem tre kontinenter, Europa, USA og Asien.

Hvad med IT - siden? Har I et fælles ERP-system til at koordinere mellem de mange lokationer?



Det er vi i fuld gang med at få. Lige nu ligger alle data vedr. cementfabrikker, komponenter o.s.v. i et system, der er fælles for Danmark, USA og Indien. Det giver os mulighed for at dele projekteringen af en given cementfabrik mellem de tre lokationer. Forestil jer, hvilken styrke det er, at inderne arbejder på et projekt, som så overgår til københavnere, når de går i seng i Indien. Når folkene i Valby slutter, går amerikanerne i gang.

Problemet med ERP er, at de virksomheder, vi har opkøbt i de seneste år, ikke er bundet op. For halvandet år siden besluttede vi en ny IT- strategi, og startede udviklingen baseret på Oracle, idet vi i forvejen anvender denne leverandørs software til økonomistyring m.m.

Parallelt med ERP – udviklingen bruger vi i stigende grad Microsoft Sharepoint. Vi har i dag ca. 100 arbejdsgrupper, der udnytter Sharepoint til dokumentstyring og videndeling.

Det er et meget ambitiøst projekt at skabe et sammenhængende styresystem for en koncern med så mange og spredte enheder som FLSmidth?

Ja, bestemt. Da vi, som alle andre blev ramt af krisen, satte vi en del af aktiviteterne i bero, men for ganske nyligt skruede vi op på fuld blus igen, således at vi får et fuldstændig integreret system, der er implementeret i hver eneste krog af virksomheden.

Integreret CAD

Hvad med designsiden? Har i en fælles CAD – platform også?

Vi betragter os som førende inden for 3D design. Vi har i dag 500 fuldt kompetente brugere af Solid Works, som regnes for det bedste CAD system inden for maskindesign. Ud over Solid Works bruger vi et egenudviklet system til anlægsdesign og BIM (Building Information Modelling, red), baseret på den finske Tekla software. Vores plan er at skabe et fuldt integreret system, der kan håndtere en komplet model af en cementfabrik. Foreløbigt har vi identificeret to systemer, der kan løse opgaven, og vi forhandler i øjeblikket med de to leverandører. Når det

nye system er oppe at køre, har vi en komplet 3D model af en to kilometer lang fabrik. Modellen vil indeholde maskiner, der er konstrueret i Solid Works såvel som informationer om bygninger og fundamenter, der overføres fra Tekla – systemet. Et sådant system vil gøre det muligt at tjekke tilpasninger mellem maskiner og bygningskonstruktioner, og vil endvidere være et fantastisk værktøj for salget, idet vi kan demonstrere hele anlægget for kunden før vi går i gang med opgaven.

Ingeniørens ønskejob

Et sidste spørgsmål: Hvad betyder det for dit daglige arbejde som direktør, at FLSmidth er en børsnoteret virksomhed?

Det er klart, at det ikke gør arbejdsdagen lettere. Det er dog ikke noget, jeg tænker meget over i det daglige. Det at være noteret på Fondsbørsen betyder, at der er et regelsæt omkring kommunikation m.v. som skal overholdes, og det gør vi så. Fordelen ved at være på Børsen er, at man har adgang til penge, når man har brug for dem.

Samtalen slutter med, at Jørgen Huno Rasmussen som svar på et sidste spørgsmål erklærer sig som en tilfreds direktør, der har fået en opgave, som han som ingeniør ser som et ønskejob.

Som det måske kunne ventes, når man afsætter en time til en snak blandt tre ingeniører om én af dansk industris ældste og mest globale virksomheder, er tiden langt overskredet, da vi forlader FLSmidths hovedkontor. Statistikken siger, at der er en tendens til, at ingeniørerne i stigende omfang bemande direktionskontorerne i danske industrivirksomheder efter, at disse i en årrække har været befolket af økonomer og andet godtfolk. Jørgen Huno Rasmussen har netop demonstreret for os, hvorfor denne trend måske ikke er så ringe endda.

En fornøjelse var det direkte "fra hestens mule" at få historien om, hvorledes en velgennemtænkt og solidt implementeret forretningsstrategi har vendt en nedadgående udvikling hos FLSmidth, således, at virksomheden igen udstråler succes, og kan tiltrække de bedste hjerner fra danske og udenlandske universiteter og læreanstalter.