

# MARK *info*

Magasin fra Mark Information Danmark

A close-up photograph of a man with short brown hair, smiling broadly. He is holding a large pair of black and yellow calipers in front of his face, partially obscuring it. He is wearing a dark grey t-shirt. The background is dark and out of focus.

**Mød Claus Løndal til  
en snak om medarbejder-  
indflydelse, bonus og  
produktudvikling**

**Sammen er vi stærke  
- SAP har omlagt sin strategi**

**Er din virksomhed mere syg  
end dine konkurrenter?**

# Tiden er relativ

“ Som mennesker er flest, er vi som udgangspunkt af den opfattelse at tiden er en ressource, der bare er der - omkostningsfri og i uanede mængder. Indrømmet, efterhånden som alderen presser sig på, ændres vores forhold til denne opfattelse!

Men ER tiden omkostningsfri og i uanede mængder? Omkostningsfri kan man vel ikke sige tiden er – det afhænger jo meget af hvad vi anvender den på! Og i uanede mængder, er vist også en grov tilsnigelse, for det er der desværre også andre der har indflydelse på..!

Velkendte teorier siger også at tiden er relativ. Det er resultater faktisk også. Det kan derfor i nogen sammenhænge være irrelevant at sammenligne resultatet fra i dag med resultatet fra i går. For i nuet er det virksomhedens omgivelser - markedet, kunderne og konkurrenterne – der fastsætter den øjeblikkelige og egentlige værdi af de opnåede resultater.

Hvis hverdagen i vores virksomheder fortæller os, at tiden ikke findes i uanede mængder, og måske endda i visse sammenhænge er knap, er det måske særlig vigtigt, at vide præcis hvad vi anvender den til. Og hvad der er lige så vigtigt, er muligheden for at kunne ændre adfærd hvis anvendelsen ikke er optimal.

I en undersøgelse foretaget sidste år af ARC Advisory Group blandt amerikanske fremstillingsvirksomheder, fremgår det at tæt på 75% af de adspurgte pegede på visibility (synlighed) igennem hele produktionsprocessen som et af de højest prioriterede parametre.

Og det er måske ikke så underligt endda. For hvis den ønskede synlighed er til stede, så kan vi jo netop imødekomme udfordringen omkring en optimeret anvendelse af den knappe tid og evnen til at foretage rettidige korrigerende handlinger.

Der lægges i disse år et kolossalt pres på virksomheders evne til at kunne

operere i en verden med stadig øgede krav til reaktionsevne. Det betyder krav til optimering af stort set alle cyklusser – det være sig både indenfor produktudvikling, planlægning, produktion, omstilling, lageromsætning, levering.... At have overblikket, at kende de nøjagtige positioner her og nu for virksomhedens bevægelige dele – medarbejdere, materialer, maskiner etc. – er en væsentlig forudsætning for at opnå en reaktionsevne der kan bidrage til øget lønsomhed og konkurrenceevne. Hånd i hånd med synligheden går nemlig også muligheden for en konstant reduktion af omkostninger og en minimering af bunden kapital i produktionsanlæg gennem optimering.

At kunne bidrage med viden og løsninger i denne proces, har været Mark Informations metier i over 25 år, og vi kaster os fortsat over opgaven, det bedste vi har lært. Vores viden og erfaringer vil vi meget gerne dele med dig, og skulle du have behov for det, er vi altid kun en mail eller opringning væk. Jeg håber du vil kunne finde tiden til at søge yderligere inspiration i dette nummer af MARKinfo. ”

Rapporten fra ARC Advisory Group kan downloades på [www.mark-info.dk/articles/ARC-advisorygroup.htm](http://www.mark-info.dk/articles/ARC-advisorygroup.htm)



Steffen Meyer, Adm. dir.  
Mark Information A/S.

# Under

Med 41-årig Claus Løndal i spidsen er det lykkedes at udvikle Løndal Industri fra traditionel familiedrevet underleverandør til toptrimmet industrivirksomhed bygget på moderne ledelsesprincipper. Mød Claus Løndal til en snak om medarbejderindflydelse, bonus og produktudvikling.

## April 2007

MARKinfo UDGIVES AF:  
Mark Information  
Maglebjergvej 11  
2800 Kgs. Lyngby

T: 4690 0000  
F: 4690 0088  
M: salg@mark-info.dk  
[www.mark-info.dk](http://www.mark-info.dk)

ANSVARSHAVENDE  
REDAKTØR:  
Steffen Meyer

TEKST:  
Mark Information  
Hanne Hyldborg

FOTO:  
Bjarne Lüthcke  
Jan Friss  
Torben Klint

LAYOUT/PRODUKTION:  
Blue Business A/S

# leverandøren

## med de stærke værdier



Dansk industri er tæt besat med små og mellemstore familieejede virksomheder, som fra en tryk tilværelse med masser af arbejdskraft og overskuelige markedsf forhold står over for en ny virkelighed med knappe medarbejderressourcer og skarp konkurrence fra øst. Hvordan navigerer man i dette oprørte farvand?

Steffen Meyer fra Mark Information tog på besøg hos Løndal Industri i Bjæverskov til en snak med Claus Løndal om de udfordringer, man møder som underleverandør i dagens Danmark. Med en Cand Merc i baglommen og en professionel bestyrelse for bordenden, har Claus Løndal gennemført et succesfuldt generationsskifte i familievirksomheden, som i dag er en af branchens stærkeste aktører.

### Fra fræsning til logistik

*Steffen Meyer (SM): På papiret er Løndal Industri en ordreproducerende virksomhed med speciale i fræsning og drejning. Dem findes der et hav af i det danske erhvervslandskab. Alligevel har I formået at opbygge langvarige relationer til virksomheder som fx Tetrapak, der har været kunde hos jer i 30 år, og I bliver ved at få nye kunder. Hvad er hemmeligheden?*

Claus Løndal (CL): Det er rigtigt, at drejning og fræsning er vores kernekompetencer, men i dag er logistik faktisk det største forretningsområde i Løndal. Vi har gennem de seneste 8-10 år investeret kraftigt i produktudvikling, så vi i dag er totalleverandør for mange af vores kunder. Frem for at skulle have fat i 8 forskellige underleverandører kan de lægge den samlede ordre hos os, og det er der meget stor interesse for. Mange af komponenterne producerer vi selv, men dem vi ikke kan klare inhouse, køber vi ind, så vi kan lave den endelige montage og levere et komplet produkt. 35-40 procent af vores omsætning kommer i dag fra totalleverancer, og tallet er stødt stigende.

### Undgå priskonkurrence

CL: Man er utrolig sårbar, hvis indtjeningen alene kommer fra en eller to specialkompetencer, men mange danske underleverandører hænger stadig fast i de gamle produktionsmønstre. Derfor er pris en meget fremtrædende konkurrenceparameter i vores branche – en livsfarlig kurs set i forhold til globaliseringen.

Hvis man vil undgå at blive kvalt i pris-konkurrence, er man nødt til at tilføje nogle andre værdier til sine produkter i form af fx logistik, lagerservice, ingeniørviden, leveringsgaranti eller andet.

### Fokus på medarbejderne

*SM: Siden du trådte ind i Løndal for 8 år siden, er der sket store forandringer. Ikke kun på kundesiden, for I har også arbejdet meget med de interne processer. Hvorfor mener du, det er vigtigt?*

CL: Det mest almindelige er, at man sætter ind med moderniseringer på maskinsiden, hvis man vil effektivisere en virksomhed. Det har vi også gjort i Løndal med investeringer i udstyr til optimering og automatisering af produktionen. Men du er også nødt til at have medarbejderne med. For hvad nytter det at have en toptrimmet produktionshal, hvis ikke medarbejderne kan se en mening med at tage fat? Jeg kan jo sidde inde på kontoret med mine målinger og strategier, men hvis ikke medarbejderne forstår taktikken, kan det være lige meget. Derfor har vi et højt informationsniveau med faste ugentlige møder, og medarbejderne har stor indflydelse på de beslutninger, der træffes.

### Total Production Manufacturing

Vi har nogle ledelses- og styringsprincipper som fx TPM (Total Production Manufacturing), der er et styringsværktøj med standarder for alt lige fra rengøring til placering af værktøj. Så hvis du går en tur ud i produktionen, er der ryddeligt og overskueligt, selvom vi er midt i en spidsbelastningsperiode. Den gennemsigtighed, vi har skabt i arbejdsprocesserne er således også afspejlet i vores fysiske arbejdsmiljø, og det tror jeg har stor betydning for medarbejdernes forståelse og engagement i vores strategi. Som led i TPM måler vi også på en lang række faktorer som fx økonomi, kundetilfredshed, effektivitet osv. og det foregår helt ude hos medarbejderne. Målingerne offentliggøres på tavler ude i produktionen, og det er medarbejdernes opgave at komme med forslag til forbedringer. Siden systemet blev indført, har vi gennemført omkring 300 forbedringer, som alle tager udgangspunkt i medarbejdernes anbefalinger.

### Mødebonus

*SM: Du har også eksperimenteret meget med alternative løn- og bonusprogram-*

*mer, som har ført til løftede øjenbryn hos mange i branchen. Fx har du indført bonus for at komme på arbejde. Det er meget udansk – hvorfor går du så traditionelt til værks?*

CL: Fordi der er behov for nytænkning, og fordi jeg hellere vil bruge nogle af de 700.000 kroner, vi tidligere brugte i sygeløn, til at belønne de medarbejdere der møder på arbejde. Sygefraværet er gået fra 6 til 2 procent, siden vi indførte mødebonus, så det virker. Og det er altså ikke sådan, at vores folk står dødsyge og hænger ude ved maskinerne. Der er mulighed for 15.000 kroner ekstra i lønposen efter et år uden sygdom, og bliver man syg, kan man enten vælge en gradueret bonus eller at trække på optjent overarbejde, feriedage eller flextid så man stadig har sin fulde mødebonus i behold. Det er ikke noget virksomheden har kontant fortjeneste på, for den udbetalte bonus går op med de sparede sygepenge, men det har stor betydning for motivationen ude på gulvet og dermed i sidste ende for driften.

### Nej til ens løn

Der er en tendens til vanetænkning herhjemme og en mangel på vilje til at gå nye veje, men det er vi nødt til, hvis vi skal klare os på det her voldsomt dynamiske marked. Vi kan modernisere og effektivisere vores maskinparker til hudløshed, men hvis ikke medarbejderne er engagerede, er vi lige vidt. Derfor duer ens løn ikke. Man er nødt til at belønne den ekstra indsats, og uanset hvordan du vender og drejer det, er kontant betaling noget alle sætter pris på. Udover mødebonusen arbejder vi også med et pointsystem som supplement til grundlønnen, hvor vi belønner faglighed, socialt engagement og omhu. Næste skridt er, at vi skal måle og belønne effektiviteten ude ved maskinerne. Min ambition er på sigt at skabe følelsen af den "fælles pengekasse" - det er der vi skal hen. Men det er en lang proces.

### Kampen om de dygtige medarbejdere

*SM: Hvad er årsagen til, at du bruger så mange ressourcer på det her område?*

CL: Det er meget enkelt. Kampen om de dygtige medarbejdere bliver hårdere og hårdere, og det kan aflæses direkte på bundlinjen, hvis maskinerne står stille. Det kan betyde helt op til en faktor 2, at du har fat i de rigtige medarbejdere,

som kan tage fat og fx passe en ekstra maskine uden at tabe produktivitet på de andre. De ressourcer vi bruger på at skabe en attraktiv arbejdsplads, kommer mange gange igen. Der er jo store lønbesparelser at hente for os, hvis vi kan klare os med færre folk, men dygtige og engagerede folk.

Vi skal oppe os herhjemme, hvis vi skal klare os under de nye markedsvilkår. Konkurrencen fra øst og manglen på arbejdskraft kræver at vi tænker i nye baner. Jeg synes, der er en tendens til grædekoneri, hvor man fokuserer mere på undskyldninger end løsninger. Men klynkeri skaber altså ikke nogen vinde-re. Vi har jo en masse forcer at trække på, som lavtlønslønderne ikke kan kopiere. Den danske knowhow, vores høje arbejdsmoral, uddannelsesniveaueet – det er alle sammen unikke konkurrenceparametre. Hvis vi forstår at tilgodese og udvikle disse områder, samtidig med at vi optimerer produktionsprocesserne på en intelligent måde, så vil der være masser af produktion i Danmark om 10 år.

### Outsourcing - måske

*SM: Hvad er din holdning til outsourcing? Er det et princip for dig at Løndal skal kunne klare sig i den globale konkurrence med placering i Danmark?*

CL: Slet ikke. Jeg mener ikke, man skal være afvisende over for outsourcing, men man skal udvælge med omhu, hvad der skal outsources og hvortil. Så tror jeg til gengæld også det kan give markante konkurrencefordele. Når vi fx bygger komplette maskinsystemer, er der en del som er baseret på tung knowhow, som jeg ikke mener kan outsources, men der også mange masseproducerede komponenter, der med fordel kan lægges ud af landet.

### Den magiske grænse

*SM: Har Løndal nogle fordele ved at være en mindre virksomhed, og mener du der er en grænse for, hvor stor man kan være og samtidig bevare sin fleksibilitet og hurtighed?*

CL: Der er en grænse et eller andet sted mellem 25 og 35 medarbejdere. Indtil da kan man overskue hele virksomheden og mere eller mindre køre den ene mand ved roret. Men når du passerer den grænse, sker der noget. Så skal du have værktøjer, stabsfunktioner, personale-

håndbog og systemer til at holde styr på alt lige fra økonomi til arbejdstøj. Dermed ikke være sagt, at vi bør holde os under den magiske grænse, for så sker der jo ingen udvikling.

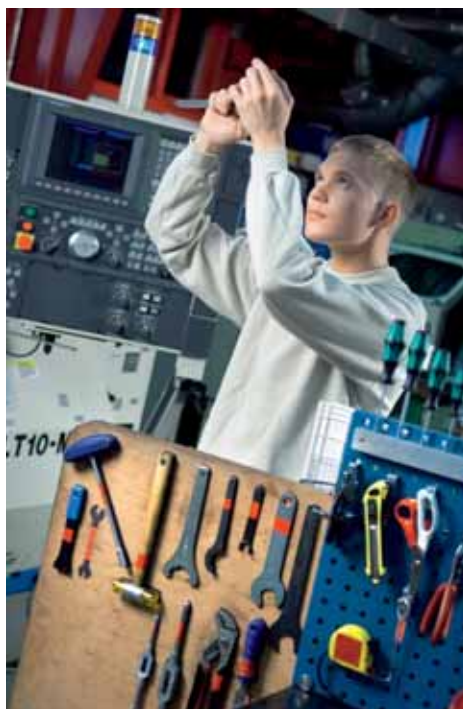
Succesfaktoren er at vokse med sine kunder. Man skal lytte til deres behov og indrette sin virksomhed derefter i et tempo, hvor man selv kan følge med.

### Professionel bestyrelse

*SM: Hvor og hos hvem henter du inspiration til at lede din virksomhed?*

CL: Jeg har en professionel bestyrelse, som jeg spiller bold op af. De stiller krav og spørgsmål til min idéer, og det tror jeg, er meget vigtigt. Som ejer og direktør har man jo ubegrænset beslutningsmyndighed, men mulighederne for at begå fejl er også ubegrænsede. Tidligere kunne man nøjes med en kort analyse inden man foretog et maskinkøb, men i dag er udgifterne og ikke mindst konsekvenserne ved fejldisponeringer meget store, så det er vigtigt at gennemtænke alle scenarier og foretage komplekse investeringskalkuler. En professionel sparringspartner er uundværlig i den

proces. Derudover sparrer jeg også med min far. Vi er ofte uenige, men nogle gange har han jo ret, må jeg indrømme. Produktion er produktion, og mange ting går i ring, så den erfaring, han har, er også meget værdifuld at trække på.



### Fra maskinfabrikant til totalleverandør

Løndal Industri er historien om Egon Løndal, som i 1953 tog springet fra at være svend og etablerede sig som maskinfabrikant i en garage i Lille Skensved. I dag er Løndal Industri en moderne højteknologisk industrivirksomhed med 75 medarbejdere og en kundeliste, der tæller en lang række af Europas største virksomheder. Løndal Industri er 100 procent ordreproducerende med kernekompetencer inden for fræsning og drejning. Gennem de senere år har virksomheden fået flere og flere opgaver som totalleverandør, så logistik, indkøb, design, montage og fragt spiller en stadig større betydning for forretningen. Omsetningen er på 11 millioner euro, hvoraf 65 procent stammer fra eksport.