



Kronevinduer i Vrå. Direktør Kaj Bundgaard, produktionschef Carsten Jensen og tillidsrepræsentant Jacob Agerlyst fortæller om, hvordan de har brugt ledige perioder i virksomhedens liv til at opkvalificere den fælles forståelse af virksomhedens filosofi og forretningsgrundlag.



Kronevinduer: Holdånd skaber kvalitet og bundlinje


Kronevinduer har eksisteret i Vrå siden 1975. Fabrikken startede som en traditionel tømrervirksomhed og har i de seneste 25 år produceret vinduer. Kronevinduer karakteriserer sig selv som en meget fleksibel virksomhed. Der er en flad organisation, og virksomheden kan hurtigt tilpasse sine produkter efter, hvad kunderne efterspørger. Virksomheden har to koncepter. KV-konceptets primære kunder er tømrermestre. SA-konceptet henvender sig til arkitekter, som ønsker specialdesignede vinduer til prestigeprojekter.

At bruge standardkomponenter og samtidig have specialkompetencer og erfaring i at tilpasse alle dele er virksomhedens niche i et stærkt konkurrencepræget marked, som nu også bliver puffet til fra de gamle østeuropæiske lande og Tyskland.

Kronevinduer har en opskrift på succes'en. Virksomheden definerer sig som et håndboldhold, hvor alle spiller sammen for at vinde kampen. Vi har talt med tillidsrepræsentant Jacob Agerlyst, produktionschef Carsten Jensen og direktør Kaj Bundgaard.

Hvordan er konkurrencesituationen i vinduesbranchen?

Kaj Bundgaard (KB): Den er meget hård. Specielt om vinteren er der stor kamp om kunderne. Der er en meget stor vinduesproduktion i Danmark, og man er samtidig begyndt at indføre mange vinduer fra "billiglande". Vi skal derfor være skarpe på priserne og produkterne. Vi skal kunne levere de produkter, som efterspørges her og nu, og så skal vi have blikket rettet imod, hvad der efterspørges om 2-3 år. Lige nu er energi meget i fokus, og vi har udviklet energivinduer gennem de sidste 3-4 år. Først steg oliepriserne drastisk, og så blev der fokus på at spare energi i kroner og ører. Dernæst faldt oliepriserne, men så kom der fokus på nedbringelse



af CO2-udslip, og det er en global tendens. Så ønsket om at skabe det energimæssigt bedste vindue får hele tiden nyt liv. I dag er vi blandt de fabrikanter, som har de bedste energivinduer i Danmark til den mest konkurrencedygtige pris. Vi er også ved at få vores energivindue certificeret som ”passiv-hus-vindue”. Hvis vi gør det hurtigt nok, er vi den første danske producent, som får sit vindue certificeret. Der er en tendens til at vælge tyskproducerede vinduer, når det skal være passivhus-vinduer, og det er jo forkert, når vi selv kan producere dem her i Danmark.

Hvorfor er Tyskland længere fremme med lavenergi end os?

Carsten Jensen (CJ): Inden Tysklands krise, som jo er mange år gammel og skyldtes Østtysklands indlemning, var Tyskland de mest grønne her i Europa. De havde et grønt parti, var meget miljøbevidste og genbrugte pap og alverdens ting. Selvom de har været nede at vende med stor arbejdsløshed og problemer, er det fortsat nærmest et krav i Tyskland, at nye huse skal være passivhuse. Det bliver ikke bygget meget andet i dag, men de startede også med at være meget grønt inspirerede helt tilbage i 1980’erne. De har dog mest fremstillet vinduer af plastik, fordi det er billigere, men i det øjeblik, at de får flere penge, vil de helt sikkert have vinduer af træ. Plastik passer heller ikke særlig godt ind i deres grønne værdier.

Hvordan kan I overleve i et så konkurrencepræget marked?

Kaj Bundgaard (KB): Der er ikke så mange aktører i vores niche, og derfor kan vi bedre overleve. I KV-konceptet sælger vi mest standardprodukter, men her distancerer vi os fra konkurrenterne ved at vi vil give vores kunder en større grad af service og vejledning. Vi vil være kundernes ambassadører for, at de får det rigtige produkt i forhold til det projekt, de har gang i. Vi vil være den foretrukne leverandør, men har ikke noget ønske om nødvendigvis at være prisbillige. Vores service starter fra kunden henvender sig og hele processen igennem til vinduet står ude hos kunden. Vi har en leveringstid på ca. 5 uger, og det ligger på linje med branchen i øvrigt. Men vores primære kunder har fortrinsret til levering – vi servicerer dem først. Så kan det godt være, at andre kunder oplever en længere leveringstid.



Der er mange vinduesfabrikanter i Danmark. Kronevinduer har fundet sin niche ved at kunne specialproducere, og med en velmotiveret medarbejderstyrke kan de levere en høj service i forbindelse med vinduerne.


Medarbejderne har været centralt placeret i jeres succes. Hvordan?

Jacob Agerlyst (JA): Vi har netop været på kursus i samarbejde og kommunikation. Desuden er vi blevet præsenteret for virksomhedens værdier og om lean.

CJ: Vi har to sæt af værdier: ét udadtil og ét indadtil. Indadtil bruger vi billedet af, at vi er et håndboldhold: vi skal motivere, vi skal holde sammen, vi skal løfte opgaven sammen, og vi skal møde nye udfordringer hele tiden. Hver spiller har sin rolle på holdet, og der er trænere og hjælpere. Vi var nødt til at sætte et billede på værdierne, og faktisk har vi også malet billedet, og det hænger nede i vores kantine.

Hvornår fik I introduceret jeres nye værdisæt?

CJ: Det er et års tid siden. Vi havde en målsætning om at skulle omsætte



for 75 millioner kr. Men for at nå målene kunne vi se, at vi i løbet af efteråret skulle ansætte mange nye medarbejdere, og så var spørgsmålet, hvordan vi skulle klare det. Så lavede vi et instruktørteam. Det skete ved, at jeg fandt nogle medarbejdere i virksomheden, som jeg syntes repræsenterede virksomhedens kultur. De sagde heldigvis ja alle sammen, og så satte vi os sammen for at finde virksomhedens værdier og beslutte, hvordan vi kunne formidle dem ud til nye medarbejdere. Det blev så til et helt nyt sprog: nogle var på udskiftningsbænken, og nogle skulle måske på et helt andet hold. Hermed var ideen om et håndboldhold kommet, og så kunne vi lave et billede af noget, som alle kender. Jeg vil gerne have værdibaseret ledelse. Jeg ønsker ikke at have en masse værkførere rendende rundt. I stedet vil jeg hellere have mere styring ude i grupperne.

Hvordan har kollegerne syntes om at skulle tænke sig ind i et håndboldhold?

JA: Jeg synes faktisk, at det er blevet modtaget positivt. Folk løfter det jo – der er gejst. Ellers risikerer de jo også at komme på udskiftningsbænken. Ikke som en trussel, men som noget positivt.

CJ: Modstanderne er jo vores konkurrenter, og dommeren er vores kunder.

I har udvidet virksomheden kraftigt i en periode – har den overordnede metafor med håndboldholdet været en hjælp ved introduktion af nye kolleger?

JA: I starten var der lidt modstand mod det – alt nyt er jo fremmed. Men set i bakspejlet kunne vi nok ikke have taget mod så mange kolleger på én gang. På den lange bane var det det rigtige, vi gjorde. Det er jeg ikke i tvivl om.

CJ: Der var enkelte, som ønskede en mere autoritær ledelse, men der måtte vi sige, at det har vi altså ikke. Hvis de ønsker den ledelsesform, må de finde en anden virksomhed. Her dyrker vi frihed under ansvar.

KB: Vi kan ikke have begge dele. Det kan ikke nytte noget, at nogen skal ledes på én måde, mens andre skal ledes på en anden måde. Vi har arbejdet os hen imod værdibaseret ledelse gennem mange år.



Produktchef Carsten Jensen fortæller om, hvordan en overordnede metafor "Håndboldholdet" bruges som et sæt af interne værdier hos Kronevinduet.

Er der situationer, hvor metaforen med håndboldholdet spiller fallit?

KB: Vi kan se, at vores medarbejdere bliver her i mange år. De fleste vil gerne være med i kampen, og det er et holdspil. Vi arbejder også meget med forandringsvillighed.

CJ: Vi kører også kurser i produkt-, markeds- og kundeforståelse. Her har vi brugt det lokale AMU-Center, og derved har vi kunnet få løntabs-godtgørelse. De har arbejdet et par timer med hvert emne. I stedet for at sende 15 mand hjem i en stille periode kan vi sende halvdelen på kursus ad gangen.

KB: Vi vil hellere hælde noget viden i vores medarbejdere end at hælde den ud ad virksomheden. Det får både virksomheden og medarbejderne mere ud af.



KB: I hele processen gør vi meget ud af at gøre brug af medarbejdernes viden. De besidder en kæmpe viden, og vi skal være modtagelige overfor deres ideer. Hvis vi ikke kan bruge dem, skal vi forklare hvorfor.

JA: Småanskaffelser kan vi bestille selv. Vi kan også tage beslutninger selv.

Kan du nævne nogle eksempler på initiativer fra medarbejdernes side?

JA: Du kan se nogle containere derude. Nogle dage efter vores kursus begyndte vi at rydde op. De ting, der lå et tykt lag støv på, stod vi jo nok ikke lige og skulle bruge. De blev så kasseret eller lagt på en hylde, så de ikke lå og fyldte op. Kollegerne har også lavet en del om på måden, vi gør tingene på og på produktionsflowet. F.eks. har nye kolleger tit gode ideer til at gøre tingene på en anden måde.

KB: Når man forklarer medarbejderne, hvorfor man gør sådan og sådan, er det lettere at forstå baggrunden. Vi bruger meget mere tid på kommunikation nu end tidligere.

CA: Vi har også kantomøder ca. hver 14. dag. Det tager 10-20 minutter ad gangen. Detaljer kan vi så tales ved om ude i grupperne.