

Strategiske indsatser, der bringer virksomheden op i et højere gear

# Bred inddragelse i strategi og salg viste vejen ud af krisen

---

Lund & Staun har demonstreret høj vækst gennem stærke kunderelationer og høj inddragelse af medarbejderne. Krisen er blevet brugt til at udvikle virksomhedens strategi og arbejde systematisk med at forbedre det interne og eksterne samarbejde gennem stillingsbeskrivelser og personlighedsprofiler.



Michael Lund og Henrik Staun, Lund & Staun A/S. Foto: Bjarne Madsen

**Lund & Staun A/S** blev startet som et tømrer- og snedkerfirma i 1997 af Michael Lund og Henrik Staun. Virksomheden er vokset med 20-30% per år, blandt andet gennem opkøb af en murerforretning. Lund & Staun er i dag et A/S med tre ejere og mere end 70 medarbejdere.

**LUND & STAUN**  
Tømrer - Snedker - Murer  
-TIL NYTTE OG GAVN!

## Vores medarbejdere har alle et netværk

- det skulle vi bruge til at få flere opgaver ind med

*Michael Lund*

### En virksomhed i vækst

Lund & Staun er en vækstvirksomhed. Seks 'Gazeller' i dagbladet Børsen i perioden 2001 til 2007 taler sit tydelige sprog. Væksten har været drevet frem af personlige relationer og en stærk vilje til at gøre sig gældende i lokalsamfundet.

Udviklingen har imidlertid krævet betydelig læring undervejs. Allerede da virksomheden rundede 10 mand, trak ejerne sig ud af opgaveløsningen og koncentrerede sig om udviklingen af virksomheden, og i 2003 begyndte de at arbejde med en mere systematisk arbejdsdeling i ledelsen, for at få mest muligt ud af deres kompetencer.

### Strategi som svar på krisen

Som mange andre virksomheder i branchen blev Lund og Staun mødt af krisen og en markant nedgang i omsætningen i 2009. Da krisen rasede, sendte de et stærkt budskab til funktionærgruppen om, at de ikke ville fyre eller reducere arbejdstiden:

- Vi meldte ud, at ingen skulle hjem. Vi skulle udvikle os ud af krisen og havde brug for alles hjælp. Vores medarbejdere har alle et netværk – det skulle vi bruge til at få flere opgaver ind med, fortæller Michael Lund, adm. direktør i Lund og Staun.

Krisen og den friggjorte tid blev brugt som en mulighed for at udvikle virksomheden gennem en ny strategi.

- Der var intet arbejde at få, og det fik os til at arbejde med, hvad vi selv kunne gøre for at præge markedet. Resultatet er en ny vækststrategi, hvor målet er, at Lund & Staun skal øge væksten med 15 % om året de næste fem år, fortsætter Michael Lund.

Inspirationen til tiltagene kom blandt andet fra, at Michael Lund tog Byggeriets Ejerlederuddannelse. Det kostede dem tid og penge at gennemføre strategiforløbet, men han regner med, at tilbagebetalingstiden vil være mindre end et år, grundet den ekstra omsætning.

### Medarbejdere er en del af det strategiske arbejde

Strategien har ført til en mængde håndgribelige tiltag, som at købe nye maskiner og genåbne værkstedet, satse på energirenovering af 60'er- og 70'er-huse og endelig foretage endnu et opkøb af et mindre firma, for at styrke konkurrenceevnen lokalt. Strategien har imidlertid også gjort virksomhedens ledelsesmæssige værktøjer tydelige.

- Vi har fået en klar arbejdsdeling. Alle på kontoret har fået nedskrevne arbejdsbeskrivelser og alle er klar over, hvem der tager sig af hvad. Det har reduceret spildtid og givet klarere beslutninger. Funktionærgruppen har været med til at formulere de tiltag, der indgår i strategien. Og alle, også de timelønnede medarbejdere, er blevet inddraget personligt i at opsamle salgsmuligheder i deres netværk, og det har hurtigt trukket omsætningen op igen, siger Michael Lund.

Herudover udarbejdede Lund og Staun personlighedsprofiler (DISC) for alle på

### DISC

DISC er et værktøj der viser hvordan man optræder fx på arbejdet. Værktøjet viser ens præferencer og stil ved at analysere svarene på en lang række spørgsmål. Metoden kan lære én at forstå sig selv bedre, men kan også bruges til at vurdere hvordan andre tænker – uden at de har været igennem en test.

### BNKI

BNKI står for Byggeriets Nøgletals- og Kunde-Indeks og er en fælles standard til måling af byggekvalitet.

Ved en BNKI-evaluering vurderer entreprenøren fejl & mangler, arbejdsulykker, overholdelse af tidsfrister, kundetilfredshed og kundeloyalitet.

kontoret, og de har deltaget i en fælles træning i at forstå og bruge medarbejdernes forskelligheder konstruktivt – i forhold til hinanden og i forhold til kunderne.

- Vi gjorde også vores virksomhedskultur tydelig. Alle principper for arbejdet i Lund og Staun, er beskrevet i vores personalehåndbog, som jeg personligt gennemgår med alle nye medarbejdere den dag de starter i firmaet. De kommer tre timer senere i gang den første dag, men fungerer meget hurtigere på pladsen, fortæller Michael Lund.

#### Fokus på kunderne

Ved at få en bedre forståelse af kunderne, og hvilke kunder virksomheden tjener penge på, er der igangsat brugen af et nøgletalsystem, (BNKI), og en systematisk efterkalkulation af alle afsluttede sager. Efterkalkulationen bruger Lund og Staun i prissætningen af fremtidige tilbud. Men det handler også om relationen til kunderne:

- Vi vil skabe gode kundeoplevelser. Loftet kan være afleveret fuldstændig ens, men oplevelsen kan være helt forskellig. Det handler fx om at tage skoene af, tale pænt eller give tydeligt besked om, hvornår man kommer, fortæller Michael Lund.

#### Medarbejderne er en del af strategiarbejdet

Når medarbejderne ved, hvorfor man fx køber en anden virksomhed op, gør man det lettere for dem at gøre det, der er bedst for virksomheden. De kan bed-

## Man skal turde uddelegere til andre og turde give fra sig, så vokser medarbejderne med opgaven

*Michael Lund*

re fortælle den rigtige historie om, hvad Lund og Staun kan og vil, og det skaber flere salgsmuligheder.

- Vi er blevet mere bevidste om, hvad vi laver og hvorfor. Alle ved, hvad vej vi går, og hvorfor vi gør, som vi gør, siger Michael Lund.

#### Lederne går forrest – også i at holde en skarp arbejdsdeling

De fleste initiativer handler især om god ledelse. Det stiller høje krav til virksomhedens tre ledere, for de skal være rollemodeller og gå forrest i at vise den rette ånd.

- Når noget går galt, falder det tilbage på os som ledelse. For eksempel er det vigtigt, at vi holder fast i vores interne arbejdsdeling, så det er klart for medarbejderne, hvor de skal gå hen med deres ideer og spørgsmål, siger Michael Lund.

#### Mod til at uddelegere

Branchens store udfordring er, at ledere vil gøre alting selv og ikke uddelegere. I Lund og Staun slap de ledelsen af det udførende arbejde ret tidligt – alle-

rede da de var 10-20 mand, kunne det ikke betale sig, at de selv løste opgaver.

- Når man ikke viser tillid, tager folk ikke ansvar. Man skal turde uddelegere til andre og turde give fra sig, så vokser medarbejderne med opgaven, siger Michael Lund.

I stedet for at bruge energien på at udføre opgaver, brugte ejerne deres energi på at skabe vækst – både gennem salg af opgaver og rekruttering/opkøb.

Med til uddelegering hører også at turde ansætte nye typer medarbejdere, udover dygtige håndværkere:

- Det er vigtigt at bruge medarbejdernes kompetencer optimalt, og det er berigende at få folk, der er dygtige og godt uddannet, fx inden for energi og salg, ind i virksomheden, og få dem til at bidrage til at udvikle den. Vi har stor gavn af at have ansat en ung konstruktør, der kan udvikle energiløsninger, vi kan sælge, og på samme måde har det givet et løft at få ansat en administrativ medarbejder, der er uddannet inden for salg og marketing, afslutter Michael Lund.