

Ingen nemme veje til højere produktivitet

"Hvis vi vil opretholde den fornødne produktion i Danmark, har vi kun ét valg: At investere massivt i teknologi samt blive ved med at tænke nyt," erkender direktør Leif Kristensen fra Leoka A/S. Det var en meget stor fast ordre til en dansk møbelproducent samt modet til at tage nogle risici, som for 16 år siden lagde grunden til en ekspansiv og sund udvikling for den lille virksomhed.

AF PETER JÜRGENSEN

» **AUTOMATISERING** / Da Leif Kristensen og hans kollega Ove Haubro i 1985 grundlagde virksomheden Leoka A/S, var rammerne på enhver måde beskedne. De havde begge været ansat i udviklingsafdelingen på en kølefrysefabrik, og de opsparede midler var nærmest ikke-eksisterende. Derfor lejede de til en begyndelse 160 kvadratmeter lokaler i den nordjyske by Aalestrup. Herfra påbegyndte de en lille produktion af beslag til møbelindustrien.

Fem år senere fik de imidlertid et tilbud, som skulle vise sig at få afgørende indflydelse på virksomhedens fremtid. Møbelfabrikken Howe i Middelfart skulle med kort varsel finde en ny leverandør af stel til én af deres helt store eksportartikler - 40/4-stolen. (Navnet kommer af, at 40 af stolene, der er designet af den amerikanske møbelarkitekt David Rowland, uden problemer kan stables på fire kvadratfod, svarende til én stabel). På det tidspunkt holdt Leoka stadig til i sine oprindelige og meget trange lokaler i midtbyen.

"Heldigvis havde vi efterhånden opbygget en godt netværk i branchen, og blev derfor kontaktet af møbelfabrikken Getema i Gedsted, som af Howe var blevet bedt om at sondere mulighederne blandt deres samarbejdspartnere. Og Getema anbefalede os som mulig leverandør af de kendte stel. Samtidig blev et konsulentfirma også sat på sagen. Resultatet blev, at vi fik ordren", husker Leif Kristensen.

"Dengang var vi kun tre-fire medarbej-

dere, og hvis vi skulle påtage os opgaven, var vi tvunget til at udvide kapaciteten og derefter håbe på, at den store kunde ville bringe flere med sig i sit kølvand. Samtidig havde vi sikret os, at vi kunne leje nogle større lokaler, og det vidste Howe. Den store møbelfabrik viste sig imidlertid at være en god reference, og derfor indløb ordrerne i de følgende år i en lind strøm. Der var virkelig tale om et gennembrud."

Et modigt valg

Leif Kristensen er ikke i tvivl om, at det i nogen grad handlede om at være på det rigtige sted på det rigtige tidspunkt. Der var nemlig også andre og betydeligt større underleverandører, som var blevet

Dengang var vi kun tre-fire medarbejdere, og hvis vi skulle påtage os opgaven, var vi tvunget til at udvide kapaciteten og derefter håbe på, at den store kunde ville bringe flere med sig i sit kølvand.

spurgt om de kunne påtage sig opgaven.

"Jeg spurgte aldrig, hvorfor valget faldt på os. Vi havde ingen erfaring med så omfattende en produktion, og derfor synes jeg også, at det var ganske modigt af Howe at vælge os," fortæller den i dag 55-årige medejer af Leoka.

"Samtidig fik vores medarbejdere lejlighed til at studere produktionsgangen hos Howes tidligere leverandør, inden

denne lukkede. Det var et krav, som de andre store udbydere - i modsætning til os - havde betinget sig. Derfor fik vi også tilbuddet, så vi eventuelt kunne vælge at springe fra eller foreslå en ændret pris-sætning".

500.000 stel

Leoka fik også overdraget et komplet sæt værktøjer, lige som den lille virksomhed selv måtte fremstille nogle nye specialværktøjer. Det sidste havde man prøvet før.

Endelig skulle der købes nye maskiner, og gennem de senere år er der blevet investeret for omkring fem millioner kr. i nyt automationsudstyr, herunder en 3D-rødbukker samt teknologi til plasmasvejsning, der laver stærke og stort set usynlige svejsesømme.

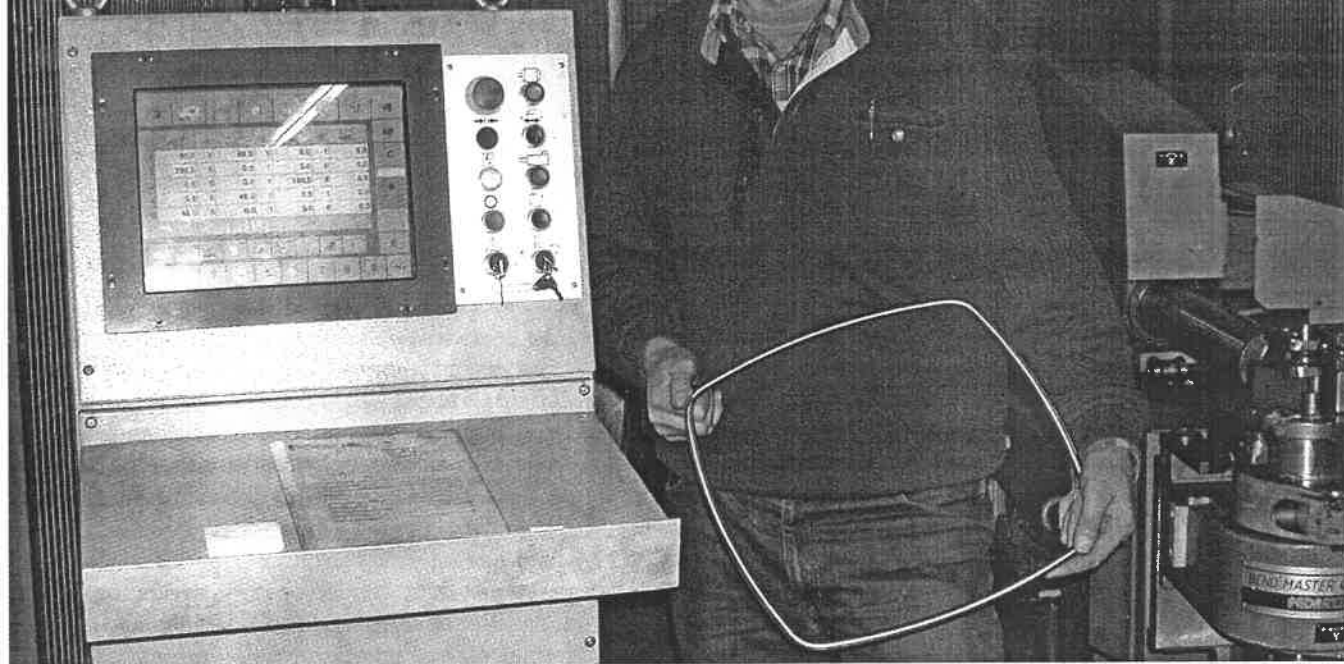
De første stel blev leveret efter planen i sensommeren 1990 og produktionen forløb gnidningsløs. Siden 1990 har Leoka leveret op mod 500.000 af stellerne, der robotsvejses i ugentlige styktaal på 1000. To svejseroboter klarer 85 procent af svejsearbejdet.

Virksomheden har imidlertid bevidst valgt ikke at have en egenproduktion.

Vil selv styre udviklingen

"Vi råder ikke over det store salgssapparat, og vi tror derfor, at vi kan gøre mere nytte ved at forblive underleverandør. Gennem mange år har vi også udelukkende beskæftiget os med kundespecifikke udviklingsopgaver, som er blevet vores niche. I det øjeblik, hvor vi selv har indflydelse på udviklingen, kan vi også bedre tilpasse vores værktøjer. Samtidig

Gennem mange år har vi udelukkende beskæftiget os med kundespecifikke udviklingsopgaver, som er blevet vores niche. Det øjeblik, hvor vi selv har indflydelse på udviklingen, kan vi også bedre tilpasse vores værktøjer. Derfor har vi heller ikke haft nogen ambition om at få en omfattende eksport. Det er vores erfaring, at vi står i en stærkere position, hvis vi udelukkende konkurrerer mod andre danske underleverandører", siger Leokas direktør og medejer, Leif Kristensen.



vi heller ikke haft nogen ambition om at få en omfattende eksport. Det er vores erfaring, at vi står i en stærkere position, hvis vi udelukkende konkurrerer mod andre danske underleverandører. 90 procent af vores omsætning kommer dog fra salg til møbelfabrikker, og vi eksporterer produkterne - primært til Vesteuropa", siger Leif Kristensen.

Leif kan godt mærke konkurrencen fra lavtlønslandene, og han ser at betragte den som et problem, men vi må forholde os nøje til det. Vi har da haft kunder, som for en periode har forladt os på grund af billigere producenter i Østen. Men de er næsten kommet tilbage til os igen, og vi trods alt bedre formår at konkurrere på kvaliteten, lige som vi også meget hurtigt kan genopbygge produktionen. I dag får vi næsten alle de opgaver tilfaldet, som vi har kapacitet til at udføre. Men virksomheder, som ikke kan have leveret store stykker eller udføre simple operationer, vælger os fra på grund af udenlandske underleverandører. Derfor er det afgørende, at vi konstant udvikler og koncentrerer os om vores kernekompetencer."

Leif Kristensen beskriver Leoka som en sund virksomhed, der gennem de senere år er vokset år for år. Samtidig er det hans mål, at ekspansionen i nogen grad skal fortsætte, ikke mindst takket være løbende investeringer i ny og avanceret teknologi. Han vil dog ikke røbe omsætningsens eller overskuddets størrelse.

Vi råder ikke over det store salgsapparat, og vi tror derfor, at vi kan gøre mere nytte ved at forblive underleverandør. Gennem mange år har vi også udelukkende beskæftiget os med kundespecifikke udviklingsopgaver, som er blevet vores niche.

"De oplysninger fremgår heller ikke af vores regnskab," tilføjer han.

Flere maskiner end fødder

"I dag har vi 22-23 medarbejdere, og vores største udfordring består i at finde

det nødvendige antal kvalificerede medarbejdere. Når vi opslår nye stillinger, kan vi sjældent få de specialister, vi efterspørger. I stedet må vi vælge de næstbedste, og derpå lære dem op. Vi bryder os heller ikke om at gå på jagt efter nye medarbejdere blandt konkurrenterne. Det løser ikke branchens samlede problemer, men risikerer blot at øge lønpresset - og dermed skabe en inflation, som vil udhule produktiviteten og dermed tynde hele samfundet. I dag står antallet af maskiner i vores produktionshal da også tættere end antallet af fødder, og på grund af de små årgange, vil Leoka's medarbejderantal formentlig blive reduceret gradvist i fremtiden", vurderer Leif Kristensen.

"Hvis vi vil overleve og i øvrigt opretholde den fornødne produktion i Danmark, har vi derfor kun ét valg: At investere massivt i ny og stadig mere effektiv teknologi samt blive ved med at tænke nyt. Der er ingen nemme løsninger..."

www.produktionhorisont.dk/automation