

LEGO PRODUCTION

Betty Engelst Frederiksen
Redaktionen, Effektivitet



Stefan Garsdal,
Managing Director,
LEGO Production s.r.o.



Flow og forandringer med fælles Mind Set

Stefan Garsdal er direktør for LEGO Production s.r.o. Han giver en indlevende og lærerig beskrivelse af de udfordringer han og holdet af ledere og medarbejdere håndterer for skabe en højtydende, procesorienteret fabrik i Tjekkiet for modelkasseproduktion til LEGO salgsudstillinger i butikkerne og store modeller til LEGOLAND parkerne.

LEGO Koncernen blev i 2000 etableret i Kladno i Tjekkiet, hvor de lavede og monterede udstillingsmodeller til LEGO butikker og modeller til LEGOLAND parkerne. I maj 2005 blev det så besluttet også at flytte konstruktion og design af udstillingsmodeller fra Billund til Kladno.

Det var et projekt på 1,5 år, som ud over opbygningen i Kladno også indebar reduk-

tion af medarbejderstaben i Billund. Stefan Garsdal havde sagt ja til at stå i spidsen for projektet, hvilket indebar, at han og familien også sagde ja til at flytte til Tjekkiet. Der var fart på fra starten. Samtidig med alle de private gøremål i relation til flytningen, skulle projektet forberedes. Det skulle defineres i detaljer, hvad det var, LEGO Koncernen ville.

25 ÅRS VIDEN PÅ 18 MDR.

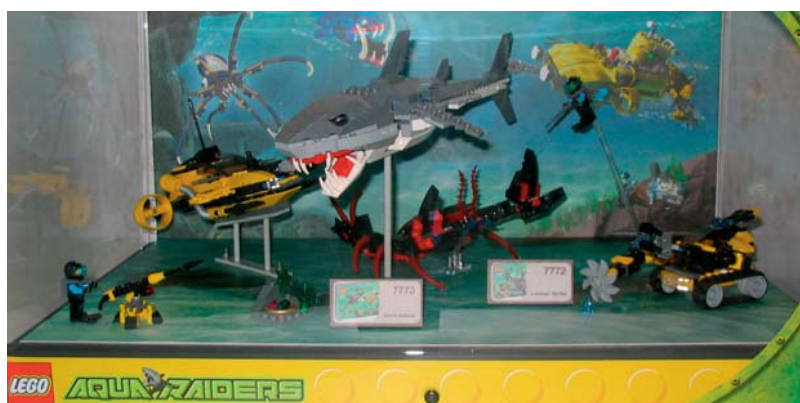
Overordnet var det tydeligt, hvad opgaven krævede: At flytte 25 års anciennitet på 18 måneder. Men hvad skulle der til, for at det kunne lykkes, og var det i det hele taget muligt? Stefan Garsdal lægger ikke skjul på, at der ikke var nogen garantier for succes. Det var en stor opgave. Ud over design og konstruktion skulle produktionsforbedelsen og master-planning også flyttes. Hele processen fra design til levering skulle samles i Kladno på en ny adresse, i nye bygninger og med mennesker, der var vant til at gribe en arbejdsopgave an på en anden måde end de medarbejdere, som Stefan var vant til at arbejde sammen med i Billund. Der var på daværende tidspunkt 160 mennesker på fabrikken i Tjekkiet, som arbejdede med modelbyg af udstillingsmodeller på en fabrik, der i forvejen havde mange udfordringer i den daglige drift.

DEN STØRSTE CHANCE

Først skulle jeg fortælle, at der var mange ting, der kunne forbedres, fortæller Stefan Garsdal. Og det gav en af de første, væsentlige udfordringer. Det tjekkiske team havde svært ved at tegne en streg i sandet og se frem. Det var lettere at se tilbage. Det er jo uoverskueligt, sagde de. Men Stefans tilgang var, at det ikke nødvendigvis var uoverskueligt, hvis man så på det med friske øjne.

Logistikchefen og produktionschefen kom på kursus i Danmark.

Det var nok den største chance, jeg har taget, fortsætter Stefan. Det skete samme



Lego produktion i Flow og Celler

Produktionen deles overordnet i to:

- Flow produktion og celleproduktion. Udstillingsmodellerne monteres på linier, der sammensættes specifikt til hvert emne der produceres. En ordrestørrelse lyder på få styk og op til 500 eller 1000 styk.

- Modellerne til LEGOLAND parken monteres i celler, da der er tale om store konstruktioner som produceres i et eller ganske få styk.

Udstillingsmodellerne til julehandelen produceres forår og sommer og skal være klar 1. september. I oktober, november, december produceres forårsvarerne. Ind imellem disse to blokke er der nogle bløde perioder, som bruges til produktion til parkerne. I slutningen af december blev flow-produktionen derfor lukket ned og alle medarbejderne flyttet over for at arbejde med celleproduktionen til parkerne.



Fabrikken i Tjekkiet

uge, som jeg selv var i Danmark og skulle fortælle min gamle stab, at afdelingen skulle indskrænkes kraftigt. Og det fortalte jeg dem så, uden at kunne være sikker på, at jeg ville have en fungerende organisation i Tjekkiet.

3 dage inde i kurset kunne logistik- og produktionscheferne fortælle om en masse potentielle forbedringer derhjemme. Det var et lyspunkt. Lige pludselig kunne jeg se, at jeg ikke skulle løfte det hele selv. Jeg fik en ledergruppe, som kunne løfte sammen med mig.

Det var afgørende med en velfungerende ledergruppe, og det blev endnu vigtigere efter nogle måneder. Det var med i den langsigtede plan, at Stefan Garsdal måske skulle overtage ledelsen af hele virksomheden i Kladno, men pga. af andre forandringer blev dette en realitet 9-10 måneder før tiden. Dette gjorde, at det nu ikke længere kun var et projekt, men en hel virksomhed, som han skulle stå i spidsen for.

SIMPLICITY, STRUCTURE, FOCUS

Vi brugte konsulentassistance undervejs, fortæller Stefan videre. Minerva har været brugt som sparrings- og coachingpartnere for ledergruppen. Og de var gode til at se ud over lærebogen. De kunne se, at de almindelige buzz words ikke var dækkende

for vores behov. Vi samlede det i stedet i: Simplicity, Structure, Focus og sammenhængen mellem de tre. Det gav mening. For at sikre, at jeg ikke begik alt for mange fejl, baseret på at jeg som dansker kommer fra en noget anderledes kultur, havde jeg en personlig coach i Birger Husted fra Unique consult. Birger Husted er en erfaren dansker bosat i en længere årrække i Tjekkiet, taler sproget flydende, og er fantastisk til, ud fra min profil, at beskrive de fodfejl, som jeg hurtigt kunne lave i denne kultur.

En erfaring, vi har fået undervejs, er også, at det er meget væsentligt at være opmærksom på, hvor runde eller firkantede de enkelte funktioner billedlig talt er, og hvad dette stiller af krav til kommunikation, struktur og modeller. Der er stor forskel på hvad, der virker i en strømlinet produktion og hvad, der virker i et kreativt designmiljø. Det er vidt forskellige metoder, der giver resultater, fortæller Stefan.

SILO TIL FLOW

Vi startede med tre forskellige pilotprojekter på varer til butikkerne. Det repræsenterede 80 % af produktionen. Og den del af projektet er implementeret i fuldt flow i oktober sidste år. Indtil da var det gået smertefrit, men da fik vi problemer. Årsagen skulle findes i "fokus". Vi havde indtil da kørt et projekt. Nu blev der skiftet til at

køre fem-seks projekter. Og så bliver det tydeligt, hvis der ikke fokuseres. Forankringen blandt teamledere og produktionsfolkene var ikke dyb nok.

Der var ikke forståelse for materialeflowet. Medarbejderne var dygtige til byggeprocessen, hvilket også var deres baggrund. Byggetiden blev skåret ned med 25 %, hvilket har givet et godt grundlag for nu at justere de registrerede tidsestimater ned, så de svarer til forbedringerne. De justeringer har vi med vilje ventet lidt med, for ikke at minimere kostberegningen før det var klart, at der faktisk var vedvarende reduktioner. Gennemløbstiden for en produktionsordre er også reduceret lidt, men ikke nok, hvilket bringer os tilbage til udfordringen. Medarbejderne ser for siloagtigt på deres opgave. De har ikke fokus på at flytte delproduktionerne i samme takt og skabe flow.

DIGITALE OG DYNAMISKE STYKLISTER

Velfungerende styklister er en væsentlig årsag til, at der alligevel allerede er sket forbedringer. Hele processen fra design, konstruktion over produktionsforberedelsen til montage er nu digitaliseret. Tidligere manglede der komponenter. De enkelte processer blev anskuet hver for sig og ikke set som et samlet hele. Der var

ikke styr på styklisterne og plukning af det korrekte antal elementer. Så der var en uendelighed af stop.

Vi har opbygget et lager, men hovedgevinsten kommer fra bedre styklister gennem digitalisering. Når produktionsforberedelsen "trækker en arm af modellen" for at lave en byggeoperation, beregnes det automatisk, hvilke elementer, der skal bruges. Og disse elementer plukkes særskilt til limoperatøren. Styklisten for den tilbageværende del af modellen beregnes derefter også automatisk.

Før var der samlede leverancer med pluk til hele linien. Det gav leverancer af 600-800 forskellige optalte elementer samtidig. Når den enkelte limoperatør så gik hen for at finde elementer, tog vedkommende jo med, så der i al fald var nok. Det gjorde, at den sidste limoperatør ikke kunne få elementer nok. Limoperatøren meldte derfor mangel på elementer, idet vedkommende ikke gik ned langs hele linien for at finde de overskydende elementer hos de andre montører.

Omkostningerne er forøget lidt i forhold til timer brugt på lageret og tid forbrugt i produktionsforberedelsen, men det tjenes hjem i produktionen. Det er produktionsmodningen efter design, som er afgørende for denne forbedring. De deler modellen op i byggesten, operationer og finder frem til, hvor meget menneskebehov, der er, beskriver Stefan. Før havde jeg 10 teamledere, som styrede montagen på hver deres måde. Nu er der fælles retningslinjer at arbejde efter.

NYE STRUKTURER OG KOMPETENCER

Ikke alle i ledergruppen var enige i den nye retning med faste retningslinjer og nye strukturer, og det har derfor været nødvendigt at tilpasse gruppen undervejs. I den sammenhæng skal det fremhæves, at udviklingsafdelingen er den største omkostningsdriver og dermed også største kilde til at initiere reduktioner, så modellerne kan produceres billigere. Viljen til nytænkning var derfor altafgørende.

Ledergruppen ser nu, hvor det er skoen trykker. Det de skal lære, er "people management". De har kulturelt ikke været vant til at instruere, i at lede gruppele-

derne, i at skabe flow ude på gulvet, siger Stefan Garsdal og fortsætter: Vi skal skabe ledere uden for kontoret. Få medarbejderne til at have tillid til, at stræben og dialog om nye måder at gøre tingene på ikke bunder i utilfredshed. Vi skal have skabt en konstruktiv dialog. Medarbejderne skal lære at stille spørgsmål. Det har de ikke været vant til. De skal lære at arbejde bedst muligt ud fra de værdier og ressourcer, de har. Og denne proces skal føres an af ledere og mellemledere.

Det ville ikke nytte, at jeg selv gik ud og beskrev, hvordan det skulle gøres. Hvis jeg gjorde det, og mine ledere efterfølgende ikke vidste, hvordan det skulle gøres, ville det hele falde til jorden. Et andet praktisk element er, at jeg skulle have det hele oversat, hvis jeg skulle arbejde sådan, og det ville ikke virke. Jeg skal jo heller ikke lave dem om til at være danskere. Men jeg skal lære dem at tage de nye strukturer med ind i deres måde at arbejde og tale sammen på.

OPERATIONEL LEDELSE MED HR

Noget andet, som er nyt og meget vigtigt, er, at Stefan Garsdal gennem samarbejde med HR i Billund har fået lov til, at Kladnos HR manager sidder med i den operationelle ledelse og derved får procesindsigt og produktindsigt. Der er gruppesamtaler med organisationen, og det har gjort det klart, at medarbejderne efterlyser mere dialog. Det er meget positivt, så der er grobund for i 2007 at kunne skabe den dynamik, der skal til.

Det er people-delen, der skal med. Det stemmer også med at People Development er vigtig i strategien for hele LEGO Koncernen, pointerer Stefan og fortsætter: Det er interessant, at vi i 2006 har haft fokus på kompetenceopbygning af den faglige del. Og, at den Know-how, vi har fået ud af projektet, nu bruges inden for hele Global Supply i LEGO Koncernen. Og nu står vi så over for at skulle arbejde med den bløde del i 2007. Jeg tror, der er rigtig mange danske virksomheder, der kan lære af denne måde at gribe forandringen an.

Det har også krævet holdningsændringer i Danmark. Nogen tænkte måske at: Nu har vi arbejdet med det her i 30 år, så det kan de andre ikke finde ud af. Men det kan de i Kladno. Vi arbejdede videre med de nye modeller: Simplicity, Structure og Focus. Vi

var konkrete og målrettede i vores dialog og videre arbejde. Det skulle være helt konkret og passe til de forskellige typer af medarbejdere og forskellige funktioner. Vi bruger DFT til at optimere på vores flow, og det har været en stor hjælp. (Red. Læs mere om Demand Flow Technology på www.minerva.dk)

Før var det en stor udfordring at prioritere de forskellige ordrer. I efteråret 2006 er det første gang, at vi har kørt en kampagne helt uden problemer med det, og det har både logistikchefen og produktionschefen sagt til mig uafhængigt af hinanden.

Lige nu mangler vi to komponenter til to forskellige modelkasser, og får vi dem hjem, så leverer vi alt til tiden. Det vil sige, at vi på kampagneniveau er gået fra 75-80 % i leveringssikkerhed til 100. Det er første gang, at vi har leveret alt til USA og uden brug af luftfragt. Det er også første gang, at vi har leveret en komplet kampagne til Europa.

MIND SET I FOKUS

Kladno tæller nu 220 medarbejdere. Samtidig sidder der 17 medarbejdere i Billund. Alle sammen væsentlige for, at det nye setup er blevet så godt. Og alligevel kan vi blive endnu bedre, pointerer Stefan.

Vi vil gerne i tættere dialog med kunderne. Ikke kun i forbindelse med leverancen, men under hele processen især under den endelige afklaring af design og udvikling. Der er vi ikke kommet langt nok endnu, så det arbejder vi fortsat på. Det er også kulturelt betinget. Det er en stor og krævende proces at få vendt holdningen fra at have været en mindre produktionsenhed til nu at være en virksomhed med alle led i værdikæden. Det kræver meget dialog.

Til foråret lægges en ny 2010 strategi frem for området. Det bliver en krævende opgave, hvor medarbejdernes mind set skal flyttes, og hvor der samtidig skal skabes forståelse for, hvor kommunikationen har bristet og skabt misforståelser tidligere. Stefan glæder sig over at have en god kollega og sparringspartner i Danmark. Vi er enige om, hvor vi skal hen, fortæller han, så det vi arbejder med er hvordan og hvornår. Det handler om Mind Set i 2007.

LEDERGRUPPENS STYRKE OG DEN KOMMUNALE IDÉ



Stefan Garsdal

- Ekspeditionsleder i en levnedsmiddelvirksomhed 1991 – 95
- Lager og produktionschef i støbe-ribranchen 1995 – 1998
- Salgs og Logistikchef i støberi-branchen 1998 – 2003
- Afdelingsleder i LEGO, Billund 2003 – 2005
- Leder af LEGO's marketing setup i Tjekkiet 2005 -

Stefan Garsdal og det team, han står i spidsen for, er midt i at skabe nyt, skabe vækst og forandring og skribenten opfordrer ham til at give et par anvisninger til, hvad han tror, der vil gavne andre, som skal i gang med at forbedre processerne fra design til montage.

Den samlede proces er det første han fremhæver: Det væsentligste er at bryde siloerne ned, så der fokuseres på hele kæden. Sørg samtidig for, at der er synlig ledelse, og at der skabes vilje til at: "Det her vil vi". Desuden vil jeg anbefale, at det er de daglige ledere, der bruges som projektledere. Det er dem, der skal leve af det bagefter. Det bidrager væsentlig til motivationen,

og de har også betydelig større gennemslagskraft via deres funktion som leder, end mange projektledere vil have. Hos os blev ledergruppen samlet, og det har været denne gruppe, der konstant er kommet ud med budskaberne og forventningerne. At hovedparten af gruppen alligevel har haft svært ved kommunikationen med medarbejderne, kommer ikke bag på Stefan. Der er ikke tradition for her i Tjekkiet at være i tæt dialog med medarbejderne.

En mulig løsning, hvis jeg skulle lave en lignende forandring i en anden virksomhed, kunne være at hyre en konsulent ind til at tage sig af den daglige ledelse. Han skulle samtidigt yde sparring til den leder, der skal

lede det ny projekt. En idé, der kommer fra den kommunale sektor, hvor en konsulent foreslår at støtte nye kommunaldirektører i processen med at komme i gang med den nye struktur. Konsulenten tager sig af den daglige ledelse, mens lederen får styr på den fremtidige struktur, og når det nye så går i drift, forlader konsulentens huset. Ejerskabet kommer i fokus på denne måde, og der skabes mulighed for at investere den nødvendige tid. På den måde opnås holdbare forandringer, der naturligt vil blive drevet videre og udviklet yderligere også efter afslutning af det specifikke projekt.



Mere på alumnedagen 8. maj

Stefan Garsdal deltager som indlægsholder på Alumne-dagen 8. maj 2007 for tidligere og nuværende studerende i DRF Academy. Her vil han fortælle om det videre arbejde med processerne og resultaterne hos LEGO Koncernen og deltagerne får mulighed for at få svar på relaterede spørgsmål.