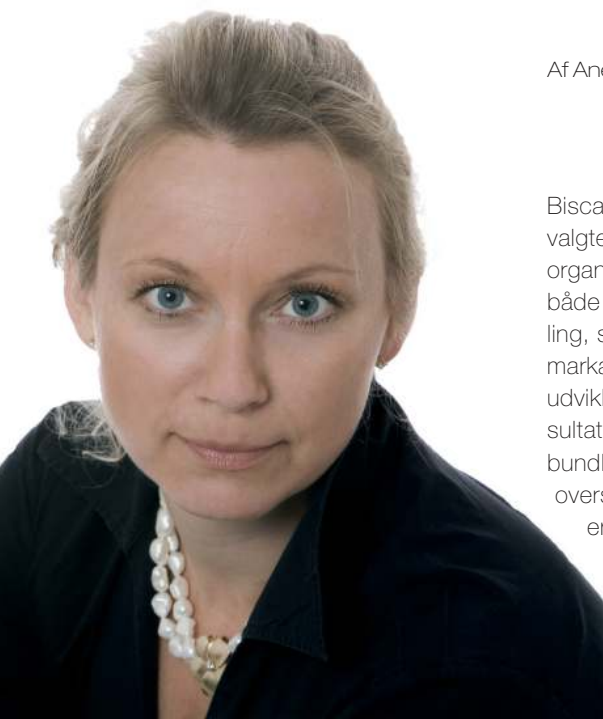


# Bisca droppede udflytning til Polen

"Beat Polen", sagde ledelsen til alle medarbejdere hos Bisca for et par år siden, hvor virksomheden var i dyb krise. Der var røde tal på bundlinjen – 50 mio.kr. – og der var strategiske overvejelser om, hvorvidt virksomhedens produktion skulle flytte til Polen.



Af Ane Storm Ry, ejer af Storm Management A/S

Bisca flyttede ikke til Polen. De valgte at engagere sig 100 % i en organisationsudvikling baseret på både en ambitiøs produktionsudvikling, stram styring af udgifterne og en markant investering i kompetenceudvikling for alle medarbejdere. Resultatet er blevet en markant bedre bundlinje med godt 50 mio. kr. i årligt overskud, bedre styr på produktionen og gladere medarbejdere.

*Organisationsudviklingen skete i samarbejde med Storm Management.*

## Udvikling af organisationen skulle tilpasses både strategien og den faktiske organisation

Ledelsen havde besluttet at udvikle Bisca i Stege – "Beat Polen". Med udmeldingen om risiko for at nedlægge Biscas produktion i Danmark var alle klar over, at de stod over for en fælles udfordring af dimensioner.

En væsentlig del af udviklingen handlede om at kompetenceløfte medarbejderne og gøre deres indsigt til et aktiv. Det måtte ikke blot blive en bred kompetenceudvikling. Det var helt afgørende, at hele

indsatsen blev bygget op om at øge effektiviteten, så det var lønsomt at bevare arbejdspladserne i Danmark. Medarbejderne skulle rustes til selv at forbedre den måde, de udfører de daglige arbejdsopgaver på, anvende en fælles forbedringstilgang og anvende datadrevne styringsmetoder. Der var behov for at tænke nyt hos både ledere og medarbejdere.

"I fremtiden får medarbejderne langt større ansvar for virksomhedens udvikling, end vi har været vant til, og det stiller store krav. Uden denne forståelse i hele organisationen ville vi ikke have været i stand til at gennemføre vores turnaround så effektivt," forklarer Per Jensen, daværende Teknisk Chef hos Bisca og fortsætter: "Vi har haft stor glæde af et tæt samarbejde med Storm – og deres meget kompetente og samtidigt praktisk orienterede anvendelse af ledelses- og kvalitetsfilosofien Lean Six Sigma."

Med stærke metoder i baghovedet valgte Storm at udforme et forløb, hvor der først blev opbygget et nyt fælles sprog. Et fælles sprog, som skulle medvirke til, at alle kunne tale om forandringer og sikre en fælles

## Om Ane Storm Ry ejer af Storm Management

➔ Ane har igennem mange år ledet og arbejdet med implementering af Six Sigma – på strategisk plan med topledelsen, som underviser og som coach af forbedringsprojekter. Stifter af uddannelses- og konsulenthuset Storm Management – House of Six Sigma, der hjælper kunder med at skabe operational excellence i deres hverdag. Ane Storm er uddannet Cand. Oecon. og har en mastergrad i ledelsesudvikling. Hun er certificeret i PRINCE2 Foundation, Certificeret Quality Leader og Master Black Belt fra General Electric i forbedringsmetoden Lean Six Sigma.

bred forståelse for, hvad man kan bruge data og proces-tænkning til.

### Kompetenceudvikling – sørg for fokus på "praksis", så det forankres i hverdagen

"I første omgang lykkedes det Storm at skabe et meget stort engagement blandt vores produktionsmedarbejdere. Gennem leg og aktiv læring fik de skabt et fælles sprog og nyt gåpåmod. Medarbejderne fik lyst til at ændre og forbedre egne arbejdsrutiner – og deltage i de store strategiske forbedringer. Så hvis der før var angst for forandringer, gik alle nu meget mere aktivt om bord på den rejse, som vi kaldte "Beat Polen", fortæller Per Jensen.

Der var med andre ord behov for at øge kompetencer – fra en øget bevidsthed hos nogen medarbejdere, til at andre i løbet af et års tid skulle være i stand til at løse selv de mest komplekse udfordringer i produktionen. Hele vejen med fokus på at udbygge egne kompetencer OG udvikle organisationen, så effektivitet, styring og trivsel blev forbedret.

Storm involverede en række af egne ressourcer, og ud over de teoretisk funderede uddannelser blev der opbygget forløb med fokus på "Fra Teori til Praksis" og gennemførelse af konkrete forbedringsprocesser.

Den enkelte medarbejder fik dermed dels en dybere teoretisk indsigt i at tænke i processer, kunder og data og dels mulighed for at øve sig i praksis i egen organisation. Helt konkret betød det, at medarbejdere i dag deltager meget aktivt på daglige tavlemøder. Alle forstår opbygningen af KPI'er, og mange arbejder aktivt med systematisk problemløsning og diskuterer gerne baseline, benchmark og mulige business-cases. En række produktionsmedarbejdere implementerer forbedringsforslag og skaber dermed en faktisk gevinstrealisering til glæde for hele organisationen – og den fælles kamp mod Polen.

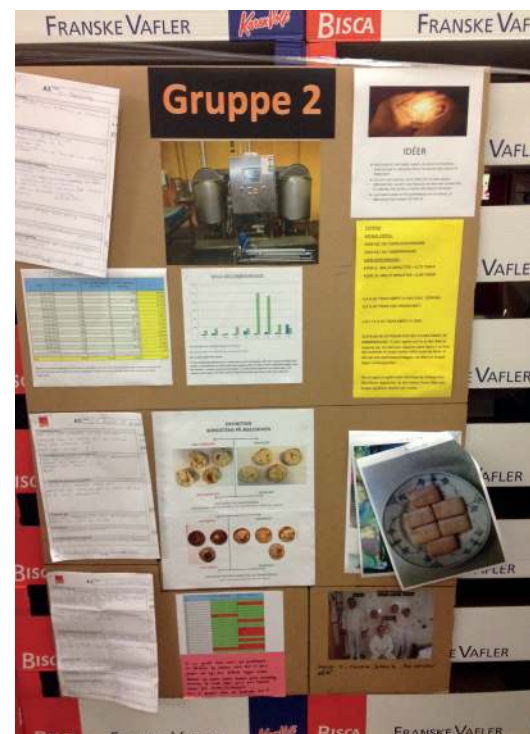
For at sikre en faktisk udvikling og forankring blev der ved fælles indsats justeret og udbygget på de eksisterende ledelses- og styrings-systemer. Lean-tavler blev re-designet, så de nu er både styrings- og forbedringstavler.

### Ledere er gået forrest og laver i dag selv forbedringsprojekter på linjerne

Ud over den daglige datadrevne styring fik en række medarbejdere og ledere mulighed for at gennemføre egentlige projektlederuuddannelser inden for Lean Six Sigma med fokus på egen organisation. En certificering kræver faktiske resultater i egen organisation.

Michael Weber, Lagerchef i PTA afdelingen, og Lars Clemmensen, Demand Planner i Logistik afdelingen, er to af de personer, som fik Green Belt-uddannelsen. "Det har også givet os nogen gode analyseværktøjer og en bedre struktureret arbejdsproces. Vi er blevet motiveret, positivt provokeret, udfordret og guidet på en god måde af dygtige folk fra Storm."

Typisk vil forbedringsprojekter sætte fokus på, at tingene kan gøres anderledes i hverdagen. Og ved at sætte ledere på skolebænken – og bede dem om at gennemføre projekter sammen med medarbejderne – kommer der ofte nye overvejelser om, hvordan tingene kan gøres anderledes i hverdagen. Kenneth Larsen, produktionsleder hos Bisca, valgte at dygtiggøre sig under forløbet. Der var mulighed for at kombinere både den ledelsesmæssige udfordring i selve situationen og løfte egne personlige kompetencer. Ud over det daglige produktionsansvar løftede Kenneth i en periode arbejdet med at nedbringe overvægt af en bestemt type af deres producerede kager. Resultatet af projektet blev en minimering af overvægten med mere end 50 %. Flot resultat – men for Kenneth var der andre vigtige erkendelser. "At arbejde med Six Sigma er en helt anden måde at



## Gå-hjem-møde:

**Organisationsudvikling – Gør medarbejdernes indsigt til et aktiv, når I skal øge organisationens ydeevne**

Århus, mandag d. 12. jan. 2015 kl. 15-16:30  
Holte, tirsdag d. 13. jan. 2015 kl. 8:30-10:00

Tilmelding: [info@storm.dk](mailto:info@storm.dk)

- ⊕ arbejde med forbedringer på, end vi er vant til hos Bisca. Denne strukturerede metode gør, at der arbejdes fokuseret med de årsager og dermed løsninger, der har den største betydning," siger Kenneth.

### Massive forbedringer gjorde, at Bisca kunne vælge at blive i Danmark – fordi alle valgte at løfte i flok

Biscas resultater er ikke kommet "overnight". Kompetenceudvikling handler ikke kun om at sende medarbejdere på kursus. Det handler også om, at flest mulige får reelle muligheder for at få praktiske erfaringer med deres nye metoder og værktøjer.

Gennem det længerevarende arbejde med Storm blev det muligt at skabe så stor opmærksomhed om at "gå fra teori til praksis", at det blev en helt naturlig del af sproget i Biscas produktion. Resultatet er blevet gladere medarbejdere og en markant bedre bundlinje. "Vi skulle effektivisere – men fortsat bevare vores fantastiske brand og evne til at innovere. Det lykkedes! Så tak til alle vores medarbejdere for at tage med på den rejse," reflekterer Per Jensen.

Det handler om, at alle – også de eksterne parter – har forstået opgaven. "På Bisca arbejdede vi tæt sammen med Storm både i forhold til Six Sigma og bæltet i alle farver og i et stort systematisk arbejde med at få anvendt tillærte kompetencer i praksis. Sidstnævnte har skabt forbedringer i millionklassen," siger daværende HR Chef Else Pedersen og fortsætter: "Storm har formået på den mest eksemplariske måde at tilpasse, udfordre og løfte medarbejdere på alle niveauer. Det mest fantastiske er, at de brænder for Bisca, som om det var deres ' eget', og det engagement og nærvær smitter, så alle omkring dem bliver bedre og yder langt over niveau."

"Stemningen og tonen er blevet en anden. Der er kommet en bedre stemning," supplerer Per Jensen. "Vi har fået medarbejdere til dagligt at tale og tænke datadrevet. Nu stoler vi på vores data – og ud fra vores fælles kompetencer kan vi nu meget bedre planlægge og styre produktionen. Storm har støttet os meget aktivt. De har omsat ny indsigt til faktiske styringsrutiner i hverdagen. I starten deltog de aktivt med at opbygge tavler og rutiner. Sammen fik vi skabt tavler, KPI-målinger og forbedringsmetoder. Nu har alle medarbejdere efterhånden forståelse for behovet for stadig effektivisering. Det skaber både bedre trivsel og bedre resultater. Så projektet med at flytte produktionen fra Stege til Polen er uaktuelt. Vi gjorde det selv her i Stege!" ⊕

## Fra teori til praksis

Med udgangspunkt i jeres strategiske udgangspunkt og udfordringer designes et forløb, der øger jeres organisatoriske ydeevne. Gennem valg af metoder til at understøtte forandringen kompetenceløftes ledere og medarbejdere med udgangspunkt i deres daglige arbejde, så teorien omsættes til praksis i læringsprocessen. I designet forankres forandringen ved at tilpasse organisationsstrukturen, så den understøtter og muliggør den nye forbedringskultur.

## Karen Volf/ Bisca

Bisca er markedsleder inden for fremstilling af kiks og kager på det danske marked og i Norden. Siden starten har opskriften på succes været et konstant fokus på godt håndværk og høj kvalitet.

Bisca har produktion og hovedsæde på 35.000 m<sup>2</sup> i Stege på Møn.

De 460 medarbejdere omsatte for ca. 728 mio. kr. i 2010. Hos Bisca bages der med 125 kilo mel, 47 liter vand og 8 kilo gær i 30 meter lange ovne.

[www.karenvolf.dk](http://www.karenvolf.dk)

