

# Projektstorm er hemmeligheden

BSB Industry er vokset markant de seneste år, og løbende forbedringer har en stor del af æren



Af Dan S. Frandsen

**EFFEKTIVITET:** Tre gange om året starter cirka 100 nye forbedringsprojekter hos underleverandøren BSB Industry. Det er både store og små projekter, og forbedringerne er kernen i virksomhedens udvikling.

Programmet kalder man CBI (Continuous Business Improvement) og blev søsat i 2016 på underleverandørens fabrikker i Lunderskov samt polske Torun og Poznan. Projekterne har gavn timer kundereationer og konkurrenceevnen i høj grad, siden forbedringsprojekterne blev indført i slutningen af 2015. Og det har betydet, at kundeporteføljen er blevet større.

- I starten var det en kamp at få CBI implementeret, fordi virksomheden var en forvokset maskinfabrik, der var baseret på god håndværksmæssig praksis. Det er også det, som vi lever af i dag. Men udfordringerne var at få bundet processer på arbejdsopgaverne og få dem optimeret.

Det var svært at få folk til at bide til bolle det første år, siger administrerende direktør og medejer, Teddy Norsgaard Jørgensen, BSB Industry.

- Nu kører det. Folk kan se outputtet af det, som vi laver. Medarbejderne ved hele tiden, hvad de skal lave. Man er nødt til at vise nogle succeser, før man kan få det forankret i en organisation.

Her skal et tæt samarbejde give den polske, statsejede virksomhed en mere effektiv produktion, mens den polske virksomhed har en bredere maskinpark, hvor danskerne kan finde nye kompetencer.

- Cegielski har givet os en

**Processer i stedet for personer**  
For tre-fire år siden fik BSB Industry voksevæk. Og virksomheden er gået fra 100 mand i Danmark og 15 mand i Polen i 2009 til at være 60 ansatte i Danmark og 400 på de to polske fabrikker, 125 i Poznan og 275 i Torun. I regnskaberne er der også sket en kraftig forbedring. I seneste regnskab blev indtjeningen næsten tredoblet, hvor resultat før skat næsten nåede 27 mio. kr.

Ideen til effektiviseringen og CBI kom tilbage i 2015. Her var BSB i en tilstand,

” Vi fejrer vores succeser, og det giver medarbejderne ejerskab

Teddy Norsgaard Jørgensen, adm. direktør og medejer, BSB Industry

hvor groft sagt alt knowhow var fordelt på tre ejere. Det gjorde virksomheden sårbar. På det tidspunkt var Teddy Norsgaard Jørgensen lige blevet ansat og er ikke en del af ejerkredsen.

- Vi så en del ustabilitet,

men den var ikke katastrofal. Hvis en af interessenterne ikke var på arbejde, skulle man vente til, at de kommer tilbage for at få et svar. Det gav meget tidsspild, fortæller direktøren.

## Konsulent hjælp i gang

Løsningen var at gøre virksomheden procesorienteret i stedet for personorienteret, og her fandt man hjælp hos en konsulent.

Valget faldt på Niels Gørup Christiansen fra New Future Formula. Han passer perfekt med personlighed og tilgang til opgaver til virksomheden.

- Han er meget lavpraktisk. Han viser os, hvordan man arbejder med løbende forbedringer, og han hjælper første bølge af projekter i 2016 på vej, fortæller direktøren.

Det var starten på forbed-



- De ansatte får ejerskab, fordi det forandrer deres arbejds hverdag i en positiv retning. Der er ingen, der synes, at det er sjovt at løbe. Slet ikke forgæves, siger administrerende direktør Teddy Norsgaard Jørgensen (t.v.), BSB Industry. Foto: Dan S. Frandsen

ringsbølgerne, der nu skylder hen over BSB tre gange om året. Projekter er alt fra store logistiske omvæltninger til mindre projekter om organiseringen af dele af produktionen.

## 50 eller 100 dage

Centralt i projektstormen står en række uddannede CBI-drivere, der er overordnede projektledere inden for virksomhedens forskellige områder. Det er ikke nød-

vendigvis managere, men projektlederne har hvert sit område, som for eksempel kan være inden for indkøb, produktion og salg.

Tre gange om året kommer tovholderne til opstartsmøde, hvor man sammen finder de næste potentialer.

- Forbedringspotentialer bliver fundet ved brainstorm, og inden dagen er omme, har man valgt projekter med en ansvarlig projektleder. Og så er der enten

50 eller 100 dage til at eksekvere i, siger Teddy Norsgaard Jørgensen, der er overordnet ansvarlig for CBI-programmet og står for den overordnede statusopfølgning.

Når en projektrække er skudt i gang, er der opfølgingsmøder hver 14. dag. Efter 50 eller 100 dage evaluerer man. Hvad er sparet? Og er der en ny arbejdsprocedure?

- Vi fejrer vores succeser,

og det giver medarbejderne ejerskab, uddyber direktøren.

## Bliver aldrig færdig

Selvom en proces er optimeret, bliver den gået efter i sømmene igen, igen og igen.

- Man kan stadig optimere, fordi verden forandre sig konstant. Vi er for eksempel gået fra at være leverandør til en af vores kunder til at indkøbe, lagerføre, producere, samle produktet og stå

# 200 nye ansatte: Dansk underleverandør

BSB Industry og den polske koncern Cegielski har indgået et produktionspartnerskab, hvor danskernes effektivitet skal inspirere

Af Dan S. Frandsen

**POLSKFABRIK:** Polsk produktion er stor del af BSB's produktions-setup og har været det i de seneste ti år. Nu får den østeuropæiske tilværelse en ny dimension. For den danske underleverandør har nemlig oprettet en afdeling på stålkoncer-

nen Cegielskis fabrik i Poznan.

Her skal et tæt samarbejde give den polske, statsejede virksomhed en mere effektiv produktion, mens den polske virksomhed har en bredere maskinpark, hvor danskerne kan finde nye kompetencer.

- Cegielski har givet os en

fabrik i deres fabrik, hvor vi skal producere for dem. De er udfordret på effektiviteten og vil bruge os som brækjern ved at skabe en form for intern konkurrence, siger Teddy Norsgaard Jørgensen, administrerende direktør og medejer, BSB Industry.

- Vi er ikke deroppe endnu, men vi skal stille med 200

mand. Jeg lukkede aftalen i november måned, og vi er startet op og godt i gang med at producere.

## Hal for sig selv

Danskerne flytter ind i en 2500 kvm. stor produktionshal, som er isoleret fra Cegielskis godt 3000 mand store produktion.

BSB er til stede på en anden fabrik i Poznan og har været det siden maj 2018. Her er 125 ansatte, og de nye medarbejdere bliver oplært på fabrikken, inden de bliver overført til Cegielskis matrikel.

- Der er store muligheder i samarbejdet, fordi Cegielski har et meget, meget stærke-

re salgssætup, end vi har. Så det vil også udvikle os, fortæller Teddy Norsgaard Jørgensen.

Samarbejdet foregår på den måde, at BSB laver udregninger og byder for at vinde forskellige ordrer i Cegielski.

- Har vi så en opgave, som kræver en speciel bearbejd-

# bag succes

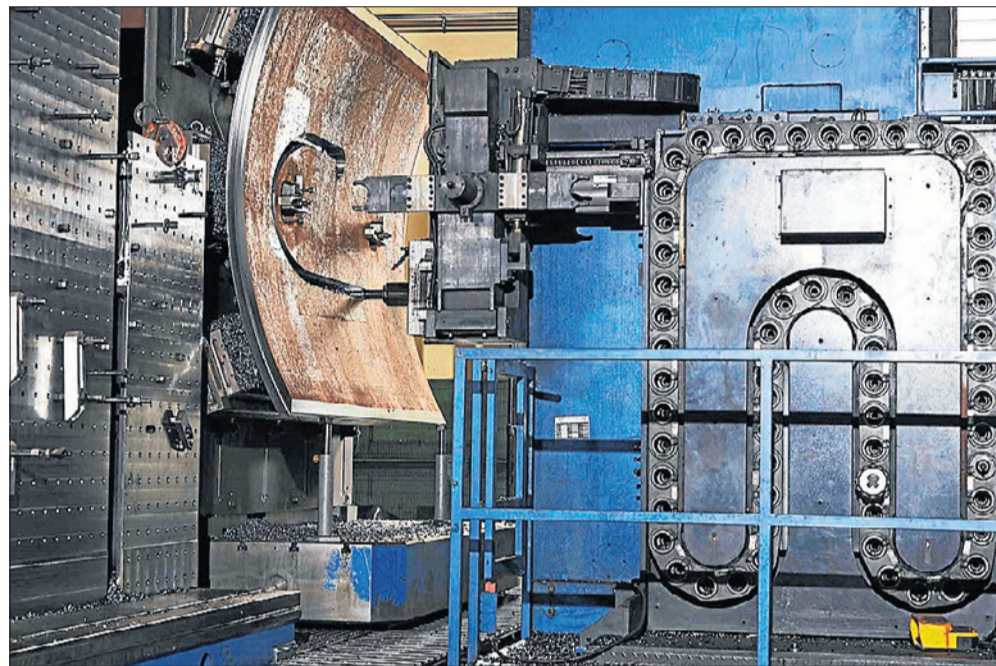


” **Forbedringspotentialer bliver fundet ved brainstorm, og inden dagen er omme, har man valgt projekter med en ansvarlig projektleder**

Teddy Norsgaard Jørgensen, adm. direktør og medejer, BSB Industry



Pladecenteret hos BSB i Lunderskov kan skære i stålplader op til 300 millimeter. Foto: BSB Industry



Underleverandøren har en stor bearbejdningscelle på Lunderskov-fabrikken, hvor man producerer stålsektioner til vindmølleårne, hvor dørene skal sættes. Foto: BSB Industry

for logistikken ud til sites, siger Teddy Norsgaard Jørgensen om den ændrede opgave.

Forbedringerne er også en nødvendighed i et prispresset marked.

- Vi bliver presset hvert år. Vi kan kun give rabatter, hvis vi optimerer vores produktion. Vi kan kun imødekomme kundens ønske ved at optimere vores arbejdsgange.

**BSB Industry har en stor produktion af stålfundamenter til onshore-vindmøller, anchor cages, på sin danske fabrik. Foto: BSB Industry**



” **Udfordringerne var at få bundet processer på arbejdsopgaverne og få dem optimeret. Det var svært at få folk til at bide til bolle det første år**

Teddy Norsgaard Jørgensen, adm. direktør og medejer, BSB Industry

# rykker ind hos polsk gigant

de polske metalarbejdere

ning på deres udstyr, køber vi ydelsen hos dem, så vi kan hjælpe hinanden, uddyber han.

Det er et meget tæt produktionspartnerskab, hvor danskerne kan hjælpe med at løfte effektiviteten.

En anden årsag er, at det er voldsomt svært at skaffe arbejdskraft i Polen, hvilket

også bliver yderligere besværliggjort af, at Cegielski har staten som ejer. Derfor er det en meget stor andel af de nyansatte medarbejdere ukrainere eller indere på Cegielskis fabrik.

## Ny treårig strategi

BSB's partnerskaber med statsejede polske virksom-

” **Cegielski har givet os en fabrik i deres fabrik, hvor vi skal producere for dem. De er udfordret på effektiviteten og vil bruge os som brækjern ved at skabe en form for intern konkurrence**

Teddy Norsgaard Jørgensen, adm. direktør og medejer, BSB Industry

heder kan i nærmeste fremtid blive yderligere udvidet. For underleverandøren ligger i tætte forhandlinger med offshore-virksomheden

ST3 i Stettin om at indgå et Cegielski-lignende partnerskab. Her skal produktionen dog ske på BSB-fabrikken i Poznan.

- Vi har for første gang i BSB's historie udfærdiget en treårig strategi. Den startede i 2018, og vi kigger på forskellige muligheder – båd-

de Fjernøsten og Americas, siger direktøren.

Her tænker han også på at kunne åbne satellitfabrikker op rundt i verden. For der er en meget moderne produktion på fabrikken i polske Torun, og her kan BSB producere kit-sæt, som kan færdigsvejes tæt på kunderne rundt om i verden.