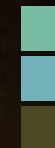


-Vi vil ikke dele vores hemmelighed

Produktionen af emballage til fiskeindustrien på Beck Pack Systems A/S gik skidt, og sygefraværet var højt. Ny ledelse og inddragelse af medarbejderne har vendt udviklingen – og der er ingen risiko for udflytning, for produktet kan ikke patenteres »

TEKST:
INGRID PEDERSEN
FOTO:
BERIT HVASSUM





Et godt samarbejde og store forandringer var nødvendige for at få virksomheden rettet op efter en krise for 5-6 år siden



VERDENSTANDARD

Beck Pack Systems blev grundlagt i Rønne i 1919 som bogbindervirksomhed. Produktionen af The Beck Liner startede som et udviklingsprojekt mellem den lokale fiskeindustri og Beck i løbet af 60'erne. Poul Erik Espersen fra fiskevirksomheden A. Espersen henvendte sig til Jørgen Beck, der netop havde overtaget sin fars lille bogbinderi og fabrikation af papirvarer – bl.a. bøger til bankernes bogholderi. Sammen udviklede de en flad kasse af tyndt pap, der blev belagt med voks på både ydersiden og indersiden. Målet var at opfinde en emballage, der kunne sikre et langtidsholdbart produkt og samtidig gøre produktet nemt at transportere over store afstande.

Den sælges i dag til fiskeindustrien under navnet The Beck Liner, og den har senere dannet standard for emballage af frosset fisk i hele verden. Beck sidder på langt over 50 procent af verdensmarkedet af den type emballage.

Læs mere på www.beck-liner.com



Uanset om man spiser en fiskeburger i Indonesien eller i Ishøj, er det sandsynligt, at den har været i berøring med emballage fra Beck Pack Systems på Bornholm.

- Og hvis den er spist på McDonald's, har fisken med meget stor sikkerhed været pakket i vores emballage, siger direktør Peter Vesløv.

Beck Pack producerer en helt speciel type emballage til fiskeindustrien. Der er tale om voksbehandlede kasser af tyndt pap. De bruges blandt andet, når de store trawlere fryser rensede fisk ned, mens de er på havet. Emballagen foldes først til kasser, når fisken hældes i, og hver kasse rummer præcist 16,5 pund (eller cirka otte kilo) frosset fisk. Kasserne har eksisteret uden de helt store forandringer i over 50 år og produceres på Bornholm.

KRISE

For nogle år siden var virksomheden i krise, og det krævede store forandringer og et godt samarbejde at få den rettet op – og genvinde kundernes tillid.

I årene 2005-06 eksperimenterede virksomheden med at lave en anderledes coating på emballagen. Det ville gøre den hurtigere recyklarbar og anvendelig til andre typer fødevarer.

- Ideen var god nok, fremhæver tillidsrepræsentant Ejgild Jørgensen.

Det virkede bare ikke, og det skabte kolossale frustrationer hos medarbejderne, fordi de maskiner, de brugte til den daglige produktion, samtidig skulle bruges til de nye eksperimenter.

Han føler, ledelsen mistede overblikket og fokus på, hvad der var vigtigt.

- Vi syntes, det var ærgerligt, at den normale arbejdstid blev brugt på eksperimenter, og at den daglige produktion skulle foregå på overtid og i weekenderne – og nye kolleger blev ansat og afskediget i en uendelighed, fordi virksomheden ikke kunne styre sæsonudsving, forklarer han.

DE LYTTEDE IKKE

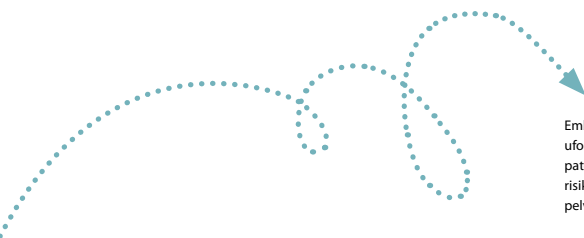
- Vi gjorde ledelsen opmærksom på, at vi syntes, produktionen gik skidt, men ledelsen ville ikke høre på os, så vi endte jo bare med at gøre, som vi fik besked på, siger tillidsrepræsentanten.

Samtidig begyndte kunderne at svigte, fordi den nye emballage blev markedsført før, kvaliteten var i orden. Det gav massevis af klager og kunder, der fandt andre løsninger.

Selve emballagen er ikke særlig omkostningstung,

Vi er lidt som Coca-Cola. Vi har en god hemmelighed, som vi ikke vil dele med andre





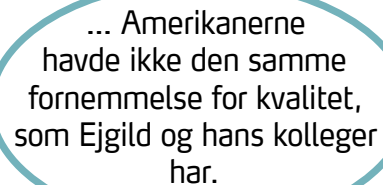
Emballagen har været stort set uforandret i 50 år. Den kan ikke patenteres, så der er ikke stor risiko for udflytning til eksempelvis Kina

men det er kostbart, hvis kvaliteten af fisken bliver forringet, fordi emballagen ikke slutter tæt, coatingen er ujævn eller den mængde væde, der forlader fisken, ikke kan opsuges i emballagen. Det var nogle af de problemer, der opstod med det nye produkt.

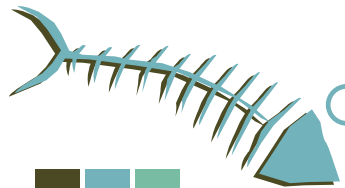
TILBAGE TIL DET GAMLE

Peter Vesløv tiltrådte den 1. april 2007, da den tidligere direktør blev pensioneret. To dage senere vendte fabrikken tilbage til det gamle produkt, og i samarbejde med medarbejderne startede processen med at vinde kunderne tilbage og genskabe tilliden til, at de producerede et perfekt, fejlfrit produkt. Det er lykkedes.

Men da han tiltrådte, var stemningen trykket, og der



... Amerikanerne havde ikke den samme fornemmelse for kvalitet, som Ejgild og hans kolleger har.



gik mellem tre og fem måneder med systematisk at gennemgå hele virksomheden og få etableret et godt samarbejde.

- Det var vigtigt for succesen, at Ejgild forstod sin rolle som tillidsrepræsentant i stedet for at male sig op i et hjørne, når der skulle træffes nogle svære valg, siger Peter Vesløv.

Han fremhæver også, at medarbejderne på Bornholm forstår vigtigheden af omhu og præcision.

NED MED FRAVÆRET

Et af de områder, de hurtigt tog fat på, var sygefraværet, som var på otte procent. Fysisk nedslidning og de mange frustrationer omkring produktionen – og bekymringer for, om en nyåbnet amerikansk fabrik betød risiko for flytning dertil, var med til at øge sygefraværet.

Virksomheden valgte at fokusere på nærvær i stedet for fravær.

- Den logiske konklusion var at fokusere på dem,

der kom på arbejde hver dag og gøre noget godt for dem, siger Peter Vesløv. På den måde er det lykkedes at bringe sygefraværet ned på 2,38 procent – og i nogle måneder er det helt nede på 0,5 procent.

En anden ændring var, at ledelsen sørger for, at medarbejderne bliver orienteret om, hvad der sker, og hvilke beslutninger, der er undervejs. Medarbejderne bliver hørt, så deres forslag og viden bliver brugt.

Desuden sørger fabrikken nu for at uddanne og opkvalificere de ansatte på de tidspunkter, der er mindre produktion. Fiskeriet er sæsonbestemt, og det samme er forbruget af emballage.

- I de ti år jeg har været tillidsrepræsentant, har jeg kæmpet for, at vi brugte lavsæsonerne på uddannelse, siger Ejgild Jørgensen.

Han synes, det var ressourcspild, at fabrikken tidligere fyrede folk i lavsæsonen, for det kræver en stor indsats at lære nye op, når produktionen igen tager fart.

Når det er ens egne ideer, gør man mere for at få dem til at fungere, end man gør, hvis det er en andens ideer, der skal prøves af.



Kvaliteten er altafgørende, og den kan ingen konkurrere med

- Det hele kører meget mere stabilt nu, og det giver mere ro, konstaterer han.
- Først blev alle medarbejdere tilbudt kompetenceafklaring, siden blev de tilbudt kurser i engelsk, it, Officepakken, læsning og hvad, de ellers føler, de har brug for.
- Ejgild Jørgensen konstaterer, at man som medarbejder bliver meget mere engageret, når ledelsen hører på ens forslag – og bruger dem.
- Det var utænkeligt før i tiden. Her scorer de nogle gratis points, erklærer han.

EGNE IDEER

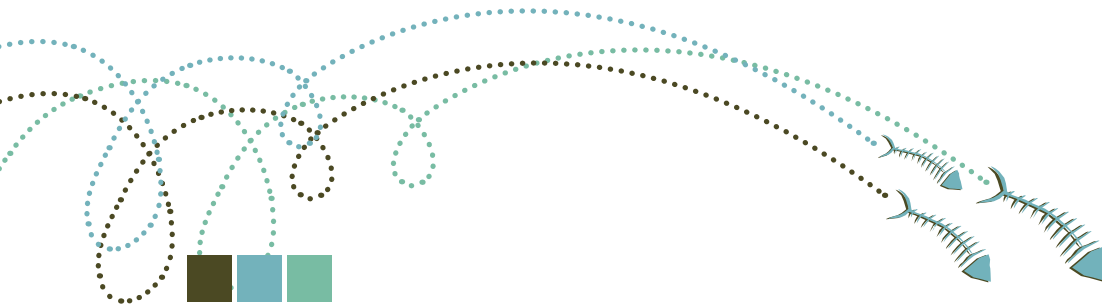
En del af ideerne til medarbejderinddragelse stammer fra Lean. De holder tavlemøder, hvor forslag til forandringer bliver drøftet, og den, der kommer med gode ideer, får ejerskab til dem. Det betyder, at man selv er med til at prøve dem af og implementere dem.

- Så gør man mere for at få dem til at fungere, end man gør, hvis det er en andens ideer, der skal prøves af, siger tillidsrepræsentanten.

Han siger også, at det giver meget større tryghed i hverdagen. Tidligere gik enhver form for nedgang ud over produktiviteten, fordi folk begyndte at spekulere på, hvem der skulle afskediges.

"VI ER SINDSSYGE ..."

I 2008 vedtog de en ny strategiplan og indførte begrebet: "We're obsessed with quality". Det står også trykt med store bogstaver på deres arbejdstøj, og de plejer selv at oversætte det til "Vi er sindssyge med kvalitet".



Tavlemøder og andre elementer fra Lean sikrer, at medarbejderne bliver inddraget

- Vi er godt klar over, at vi kan lave fejl, men vi reflekterer over dem, og bruger dem til at blive bedre, siger Peter Vesløv.

Kvalitetsbevidstheden handler ikke bare om tykke produktionsmanualer, der skal overholdes, men også om pænt arbejdstøj, velsoigneret ydre, ryddelige og rene produktionslokaler og en respektfuld omgangstone.

Og det betaler sig. Kunderne er kommet tilbage, og på fem år er produktiviteten steget med over 20 procent uden, der er foretaget investeringer i nye maskiner, og virksomhedens overskud kalder de selv for "meget tilfredsstillende".

WORKSHOPS FOR ALLE

Den store udfordring i dag er at vedligeholde begejstringen og motivationen, og der er stadig uløste problemer med tunge løft.

I forbindelse med en ny strategiplan for 2012-2014

deltager alle medarbejdere i workshops, hvor man fokuserer på styrke, svagheder og muligheder.

- Alle skal kunne se sig selv i virksomheden, og alle skal komme med bidrag til, hvad der motiverer dem i fremtiden, siger Peter Vesløv.

Han fremhæver også medarbejdernes engagement og velvilje.

- Vi havde problemer på fabrikken i USA, og en smed herfra accepterede at rejse til USA i to måneder med to dages varsel for at løse dem, fortæller han.

Ingen af de 23 ansatte i produktionen har sagt op i den periode, forandringerne har stået på, og virksomheden viser, at den sætter pris på medarbejderne – fx ved at give ekstra ferie til ansatte over 60 år.

De eksperimenterer stadig med at lave en ny type emballage. Men nu foregår det på en måde, så det ikke generer den daglige produktion.

FABRIK I USA

Da fiskeriet på Bornholm blev begrænset i 1990'erne, oprettede Beck en ny fabrik i staten Washington på USAs vestkyst, fordi de måtte kigge sig om efter andre kunder, og de fandtes især i Nordamerika. Her ligger 30 procent af omsætningen i dag, men det har været svært at få den samme kvalitet i USA.

Da Peter Vesløv på den amerikanske fabrik gjorde opmærksom på, at maskinen ikke måtte skære en millimeter skævt, stirrede de vantro på ham.

- De troede, jeg talte om tommer. De havde ikke den samme fornemmelse for kvalitet, som Ejgild og hans kolleger har, fremhæver han. Det har de dog siden fået.

IKKE TIL KINA

Til gengæld er der ingen overhængende risiko for, at virksomheden flytter produktionen til Kina, selv om den også har mange kunder i Asien.

- Vi er lidt som Coca-Cola. Vi har en god hemmelighed, som vi ikke vil dele med andre. Da opfindelsen er over 50 år gammel, kan den ikke patenteres. Derfor er vi meget påpasselige med udflytning af produktion, siger Peter Vesløv

Selv om emballagen og produktionen ser enkel ud, understreger Peter Vesløv, at det er enormt svært at få produktet perfekt hver eneste gang.

- Og gudskelov for det, understreger han.

Beck har netop udvidet medarbejderstaben med over 25 procent, så nu er de oppe på i alt 29 ansatte.

Billedtekst Billedtekst
Billedtekst Billedtekst
Billedtekst Billedtekst
Billedtekst Billedtekst

