

SAP kundehistorie



LEGO Companys HR-funktion skal reagere hurtigere på nye trends i markedet og støtte koncernen i alle aspekter af virksomhedens branding, udvikling og produktion. Derfor er HR løftet ud af sine vante rammer og har fået en strategisk rolle i alle grene af koncernen.

HUMAN RESOURCE SOM EKSPONENT FOR GOD LEDELSE

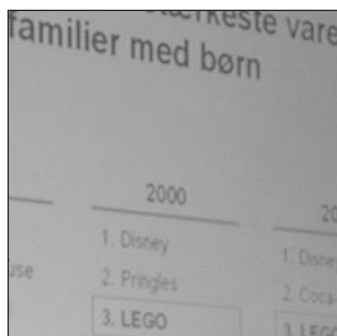
–»Vi har lavet et nyt HR-setup, som betyder, at vi har sat fokus på at få HR ud i forretningen og ligeledes har bragt forretningen ind i HR. Dette har gjort, at forretningens behov altid er i centrum af vores HR-aktiviteter. Dette repræsenterer en anderledes tilgang til arbejdet inden for HR i forhold til tidligere, hvor vi mere fokuserede på os selv som decideret personaleafdeling og HR-ansvarlige. Men i dag – hvor fundamentet er støbt, idet såvel eksempelvis håndteringen af løn- og overenskomster er på plads, og hjælpen til at udvælge folk fungerer – er der skabt den fornødne og ønskede plads til, at HR kan spille en mere strategisk rolle«.

Sådan tegner Karin Fiskers, HR Senior Partner for området Global Supply Chain hos LEGO Company, den helt nye situation for HR-funktionen i en af dansk erhvervslivs største og få virkeligt internationale koncerner.

Fremover vil HR udgøre en langt mere integreret del af forretningen – både globalt og lokalt. En af konsekvenserne har været at blandt andre Karin Fiskers har en tostreget referenceramme: Hun refererer både til den øverste Supply Chain ansvarlige og til den øverste HR-ansvarlige. For netop at fokusere på dualiteten og derved manifestere HRs centrale placering i forretningen – i selve kernen af LEGO Company.

–»HR vil gerne være med, hvor beslutningerne træffes. Normalt er vi som HR-folk et skridt bagud, når der træffes store beslutninger i en koncern, som efterfølgende får betydning for opfyldelsen af vores HR-funktion. Nu har vi imidlertid en global forretning, hvorfor det ligeledes forekommer os naturligt at globalisere vores HR. Vi mener nemlig ikke, at HR er – eller skal være – i stand til at servicere forretningen og dets mange enheder som enkeltorganisationer«.

Vilkårene for HR-funktionen i LEGO Company var tidligere, at man internt i HR-afdelingen brugte så meget tid på sig selv – som Karin Fiskers



udtrykker det – at der dårligt var tid til at lære forretningen at kende. Men i de tilfælde, hvor koncernen eksempelvis vil sælge en fabrik eller flytte produktionen fra et land til et andet, sættes en række processer i gang, hvor HR-funktionen i virkeligheden har central og afgørende betydning.

– »Skal der sælges en fabrik, skal dette prioriteres højere end kompetenceudvikling og tilfredshedsundersøgelser blandt medarbejderne på nævnte fabrik«, lyder den koncise udtalelse fra Karin Fiskers med slet skjult ironi og smil i stemmen.

Det forekommer logisk, når det udtales så direkte. Men med det strategiske løft af HR i LEGO Company følger også en globalisering af HR-funktionen, således at HR-processerne udføres ens overalt. Og dette har ikke ubetinget været styret af logiske processer i de tidligere HR-funktioner og –opgaver i virksomheden.

– »Vi er hos LEGO Company tvunget til at tænke i 80/20-baner, hvor de 80 pct. er rent globale tiltag, hvorimod de resterende 20 pct. er den plads, der uvægerligt skal gives til interkulturelle forhold og tilpasninger. Der er så afgjort ting i forskellige kulturer og måder, folk lever deres liv på, der skal respekteres. Man skal som global koncern kende de specielle forhold i Tjekkiet, Asien osv. Så for LEGO Company – hvilket gælder såvel forretning som HR – gælder det om at tænke globalt og agere lokalt«, pointerer Karin Fiskers.

HR har således fået til opgave at støtte op om ledere på højt niveau i virksomheden med globalt ansvar for henholdsvis marked, salg og forsyningskæde. Og denne ændring af HRs rolle er i en større sammenhæng et led i at ændre hele LEGO-koncernen fra at være en produktionsorienteret til en markedsstyret virksomhed.

– »Vi skal kunne agere og reagere på de krav, der findes til legetøj i markedet. Introduceres der eksempelvis en ny film på den internationale biografscene, skal der ikke gå 18 måneder fra idékonceptuering til færdig legoklods. Derfor skal vi være gode til at slippe det, vi laver, og hurtigt gå i gang med noget andet. Som HR-organisation skal vi være agile og opstillingsparate – hele tiden. Vi skal således understøtte en bedre innovation. Vi skal bidrage til at få skabt en mere responsive forsyningskæde. Global Supply Chain i LEGO Company har nemlig som én af sine fornemmeste opgaver at kunne agere på ordrer og markedets efterspørgsel«.

– »I det hele taget skal hele organisationen have et hurtigere fodskifte. Det kræver et andet skills- og kompetencesæt i virksomheden, men betyder ligeledes, at HR skal være med til at ændre medarbejdernes mindset, pointerer Karin Fiskers, inden hun tilføjer:

– »Vores ledelse er – med Keld Kirk Kristiansen i spidsen – meget omsorgs- og samvittighedsfuld over for staben. Det har undertiden sine omkostninger, men pengene har ikke altid det sidste ord hos LEGO Company«.

Ikke udelukkende medarbejderansvaret tages seriøst hos LEGO-koncernen. Også den position, LEGO Company har, afstedkommer, at koncernen kon-

fronteres med et stadigt større socialt ansvar. Og som producent af legetøj har LEGO Company et sårbart image.

– »Det er væsentligt, at man værner om virksomhedens omdømme. Hvilket også er HRs opgave. Billund-kontoret skal være rollemodel for resten af verden. Alle ved, at hvis vi kommer på forsiden af Ekstra Bladet på grund af børnearbejde, vil det have enorm negativ effekt på vores image. Så vi skal hele tiden tænke over, hvordan vi opfører os«. Rollen som etikkens vogter er med andre ord også en HR-opgave og er allerede nu integreret i HR-organisationens tankesæt. For som Senior Director Søren Bjørn Nielsen supplerer:

– »Vi skal være meget observerende overfor den omkringliggende verden. Vi skal kigge meget ud. Vi har større sårbarhed i vores brand end for eksempel Coca Cola. Til forskel fra mange andre kendte brands, satser vi rent på børn. Alt skal fungere – og fungere bedst muligt – for børnene. Alle, inkl. LEGO Company, passer på børnene. De er fremtiden«, påpeger Søren Bjørn Nielsen og definerer derved en af virksomhedens bærende værdier.

Spørgsmålet er, om de HR-modeller, LEGO Company navigerer efter, ikke blot er rollemodeller for ledelse. Er blandt andet de etiske discipliner, som Karin Fiskers taler om, ikke blot en del af den fundamentale ledelseskompetence? – »Vi mener, at HR skal rådgive, vejlede, hjælpe og styre i retning af god ledelse. Strategisk HR handler – helt banalt – om, at vi skal hjælpe ledelsen til god ledelse«, uddyber Søren Bjørn Nielsen.

– »Grundlaget for, at vi kan begynde at tænke i strategisk HR er som sagt, at vi har styr på det basale og administrative i kraft af vores SAP HR-løsning. Der er altså også den vinkel, at man rent systemmæssigt skal sikre sig, at alt det basale er i orden. Eller som vi siger i LEGO Company: Man skal gøre sig fortjent til sin taletid« slutter Karin Fiskers og Søren Bjørn Nielsen i enighed.

KORT FORTALT • LEGO Company sender 235 millioner »æsker« på markedet om året. Heri indgår 16 milliarder klodser – i 100 farver. Til at håndtere produktionen gør LEGO Company brug af 6.500 medarbejdere i lavsæsonen mod 10.000 i højsæsonen. 3.500 medarbejdere skal altså sluses ind og ud igen årligt, hvilket i sig selv udgør en kolossal udfordring for den basale HR-funktion.

Ud af LEGO Companys produktion på samlet 235 millioner æsker årligt udskiftes mindst 65 procent, hvilket stiller store krav til organisationens smidighed.

LEGO Company har sat sig et ambitiøst mål om at opnå en position som det mest kendte brand i verden blandt familier med børn i 2005. For øjeblikket ligger koncernen omkring en tredje-fjerdeplads efter kendte koncerner som Disney og Coca Cola.

LEGO Company har samtidig sat sig et mål om at fremme innovationen og fleksibiliteten i hele organisationen. Koncernen skal være endnu hurtigere end hidtil i forhold til at følge nye trends på markedet. HR er flyttet ud i alle dele af produktionen som eksponent og katalysator for denne udvikling.