



»» For LEGOs fremtid er det af uvurderlig betydning, at det er lykkedes at reducere omkostningerne i logistikkæden med 30 – 35 procent samtidigt med, at man har dokumentation for, at kvaliteten er forbedret.◀◀

Logistikken er afgørende i LEGOs økonomiske kur

Ib Sejersen, EU Consult, ib.sejersen@yahoo.com, Redaktør, effektivitet.dk

LEGO tjener penge. Igen. Faktisk har man genereret overskud i milliardklassen de seneste tre finansår, og det på trods af, at man har haft betydelige ekstraordinære omkostninger til implementering af de omstruktureringer, ledelsen definerede med sin handlingsplan efter katastrofeårene i begyndelsen af århundredet.

Skær fra og spar penge

Det er kendt fra medierne, at de gode resultater er opnået ved, over en kort periode i begyndelsen af århundredet at frasælge, lukke og outsource på alle områder, hvor man kunne spare penge. Det var i denne fase, LEGO afviklede de fleste af sine interesser i Legoland parkerne og lukkede fabrikker i bl.a. Schweiz, USA og Danmark. Blandt de fire ressourcekrævende produktionsprocesser, LEGO-klodserne gennemgår: Sprøjttestøbning, dekorering, pakning og logistik, beholdt man det meste af støbningen i Billund, mens en stor del af pakkeri og dekoration flyttedes til Kladno i Tjekkiet, i første omgang outsourcet til amerikanske Flextronic. I 2008 annullerede man denne aftale, og LEGO er nu selv ansvarlig for den produktion, der foregår i Kladno.

Fokus på logistikken

Detaljerne omkring den økonomiske udvikling i de første år af dette århundrede kommenterer Egil Møller Nielsen, hovedansvarlig for LEGOs Global Distribution Logistics siden 2004, med forsigtigt forbehold, idet han henviser til koncernens CEO og CFO, som de kilder, man bør konsultere for at få den historie. Men kaster man et blik på LEGOs organisationsplan, er det tydeligt, at firmaets tilbagevenden til sorte tal på

bundlinjen sagtens kunne være tæt forbundet med forsyningskædens struktur og effektivitet. Og logistikchefen vedstår gerne, at den eksterne logistik har haft et overordentlig stort fokus hos koncernledelsen i de gennemførte forandringer. LEGO-chefernes erkendelse er, at en enkel og effektiv logistikkæde ikke alene reducerer omkostninger, men også genererer helt aktuelle beslutningsdata til ledelsen.

Hvem er kunderne?

Straks ved sin ansættelse blev det gjort klart for logistikchefen, at det var pinende nødvendigt at ændre den måde, tingene hidtil var blevet gjort på. Simpelthen ud fra den betragtning, at når de nuværende metoder og procedurer havde ført til den situation, man var havnet i, så måtte man gøre noget andet i fremtiden. I forbindelse med en rationalisering af færdigvarelogistikken i Europa, var kravene tilsvarende enkle og klart definerede: 1) spar penge ved at reducere logistikomkostningerne, 2) skab likviditet hurtigt ved at outsource, hvor dette er muligt og 3) sørg for, at vi fuldt ud opfylder kundernes forventninger på trods af den slankede logistikfunktion.

På denne baggrund iværksatte Egil Møller Nielsen en grundig kunde- og markedsanalyse, idet man bl.a. afsøgte Best Practice på området FMCG, Fast Moving Consumer Goods, som ud over legetøj f.eks. også omfatter underholdningselektronik og fødevarer. Én af de erkendelser, man gjorde i den forbindelse, var, at man hidtil havde fokuseret for ensidigt på forbrugeren som kundeelement. Herved havde man overset, at detailhandlen lidt efter lidt var blevet stedbarn i distributionskæden. Selv om LEGO er – og var – et af verdens bedste brands, sælger pro-



duktet jo ikke sig selv, blot ved at slutbrugeren kommer inden for i butikkerne. Den profitmargin, der blev levnet stormagasiner, legetøjskæder og andre i detailledet, var efterhånden blevet udhulet i en sådan grad, at der ikke var en tilstrækkelig margin til at motivere en større salgsindsats fra detaillisterne. Man måtte, såvel i måden, man agerede på i det daglige som gennem ændringer i organisation og kommandoveje, sikre et tættere og konstruktivt samarbejde med detaillisterne.

Markedsorienteret organisation

Med hensyn til de organisationsmæssige ændringer fremhæver Egil Møller Nielsen specielt det forhold, at funktionerne Produktudvikling og Salg/Markedsføring kom under samme hat, nemlig i området Markets & Products. Det har betydet en stor effektivisering i retning af at ramme rigtigt med de nye produkter.

I organisationsdiagrammet bemærker man tillige området CED, Community, Education & Direct, som er en funktion, der arbejder helt ude i den yderste ende af markedet. Som navnet antyder, er det her, man holder kontakten med forbrugerne gennem de specielle LEGO samfund, "Communities", der opstår på læreanstalter, på internettet og i andre sammenhænge. Ved at placere sig midt blandt de mest entusiastiske og eksperimenterende slutbrugere, får man inspiration til at udvikle nye LEGO koncepter inden for markedsføring såvel som produkter. Også direkte salg via nettet og egne mærkevarerbutikker håndteres herfra. Egil Møller Nielsen nævner CED som en vigtig innovation i retning af at udvikle nye forretningsmodeller, som gør LEGO's organisation mere markedsorienteret.

Området produktion indgår ikke længere som en selvstændig enhed i organisationsplanen. I dag er det Bali Padda, der som leder af området Global Supply Chain har det totale ansvar for en enstrengt forsyningskæde, der rækker fra indkøb af råvarer over produktion til afskibning til distributionscentre. Fra disse sender man varer til 14.000 kunder fordelt på 135 lande, så det er langt fra en bolsjeforretning, Egil Møller Nielsen blev præsenteret for, da han blev ansat i LEGO koncernen i 2004.

Rationel logistik: fra 10 til et i Europa

Kravet om outsourcing fandt den nye logistikchef naturligt af flere grunde. Som han siger: "For en virksomhed, der sælger 40 % af sin årsomsætning i månederne op til jul, er det vigtigt, at man kan geare op og ned på sin kapacitet uden at skulle fyre og ansætte med regelmæssige mellemrum. En sådan fleksibilitet opnår man ved at overlade opgaven til en stor underleverandør, der i perioder med lav aktivitet kan flytte folk til andre kundeopgaver". Valget af partner faldt på DHL, som Egil Møller Nielsen i øvrigt kendte fra en tidligere ansættelse. Man indgik

en såkaldt Open Book aftale med DHL om etableringen af et "European Distribution Center" for markederne i Europa og Asien i byen Jirny tæt ved Tjekkiets hovedstad Prag. Aftalen er konstrueret således, at begge parter nyder fordel af de besparelser og forbedringer, der gennemføres, mod til gengæld også at skulle til lommerne, hvis det går den anden vej.

Målet var at reducere omkostninger og skabe bedre overblik ved kun at arbejde med ét distributionscenter i Europa. Beliggenheden blev fundet hensigtsmæssig ud fra nærheden til såvel LEGO's fabrikker som til kunderne, hvoraf de fleste i dag befinder sig i Vesteuropa og Skandinavien. Også den store markedsvækst, man har i Rusland og Østeuropa, passer fint til Prag som centrum for afskibning af LEGO-klodser. Dette center har overtaget arbejdet fra 10 europæiske logistikcentre, idet den tidligere filosofi nærmest var, at der var et logistikcenter knyttet til hvert salgsselskab.

Rekrutteringsgrundlag: 1 million

En aftale af den karakter må være kompliceret at opstille?

Ja, det kan man godt sige. Alle delaktiviteter er beskrevet med normtider og kriterier for tilfredsstillende opfyldelse af kundekrav, så alt i alt er det hele meget målbart.

Har I egne folk på stedet?

Ja, vi har omkring 20 LEGO-folk, der arbejder tæt sammen med de ca. 400 faste medarbejdere fra DHL. Vore folk står for den overordnede prioritering og – ikke mindst – for den tætte kontakt med organisationen, såvel bagud til Billund som til salgsstederne, mens selve eksekveringen af logistikarbejdet er DHL's ansvar.

Du nævnte vigtigheden af en fleksibel bemanning?

Staben på ca. 400 DHL-folk er dimensioneret til den mindst travle måned, som er maj. I højsæsonen er vi ca. 1000 ansatte, og det ser ud til, at DHL klarer denne op- og nedskalering uden større problemer. Prag-området udgør jo et arbejdskraftmarked på ca. 1 million mennesker, og det var én af grundene til, at vi valgte at slå os ned her. Ikke alene den tillærte arbejdskraft er til rådighed her, men det er i høj grad muligt at rekruttere højt uddannede folk. Ved rekrutteringen udnytter vi naturligvis, at både DHL og LEGO er kendte brands, som folk gerne vil forbindes med.



Gode resultater fra starten

Hvilke erfaringer har I gjort i forbindelse med opstarten i Tjekkiet?

Det var selvfølgelig ikke uden problemer at overlade opgaver, som er helt centrale for den måde, vi opererer på, til tredjepart. I starten havde vi nogle problemer med kvalitet og service. Senere eksploderede omkostningerne. Nu har vi fået styr på begge dele. Her har de kundeanalyser, jeg satte i gang i forbindelse med implementering af strategien, vist sig meget nyttige. Vi besluttede at stille kunderne spørgsmål om logistikken hvert eneste år i højsæsonen. Disse analyser bekræfter stort set hver gang, at vi gør det rigtige. Når vi spørger store kunder som Dansk Supermarked, Wal-Mart og de forskellige legetøjskæder, er resultatet en kundetilfredshed, der på en fem-skala ligger meget tæt på femtallet. Ofte følger en bemærkning fra kunden om, at han anser LEGOs service som den absolut bedste og et forbillede for andre leverandører af sammenlignelige produkter. Disse resultater er vel at mærke opnået samtidigt med, at det er lykkedes at reducere omkostningerne i logistik-kæden med 30 – 35 procent.

European Excellence Award

At der er andre, der deler LEGO-kundernes opfattelse af kvaliteten dokumenteres af, at Egil Møller Nielsen og hans team sidst på året 2008 var i London for at modtage European Supply Chain Excellence Awards 2008 inden for kategorien "Logistics & Fulfilment". Koncernen, modtog prisen for den meget omfattende og vellykkede turnaround, som ikke mindst er et resultat af logistikcentret i Jirny.

Logistik for millioner

Hvilke andre opgaver har I overdraget til distributionscentret i Tjekkiet?

I den nye organisation står distributionscentrene for de displays, man ser i butikkerne i forbindelse med salgsfremstød. Det kan opfattes som en detalje, at disse aktiviteter er flyttet fra Produktion til Logistik, men det giver mulighed for at reagere hurtigt på signaler fra markedet og hermed understøtter vi bestræbelserne på at minimere bindingerne i forsyningskæden.

Har I ikke solgt jeres uafhængighed på logistik siden til DHL?

DHL er en vigtig partner, men vi har i alt 10 primære leverandører på logistik siden, hvoraf DHL naturligvis er den største. Vore logistikomkostninger udgør ca. 9 procent af omsætningen, så det er store beløb, der er på spil, og vi ville aldrig sætte os i en total afhængighed af et enkelt firma.

Generalprøve på finanskrisen

LEGO genererede i 2008 et overskud før skat på 1.8 mia. kr. ud af en omsætning på 9.5 mia. Da CEO Jørgen Vig Knudstorp præsenterede koncernens regnskab, der for tredje år i træk viste en stigning i både omsætning og resultat, skete det med en bemærkning om, at han anså det for en fordel, at koncernen tog en generalprøve på finanskrisen for fire-fem år siden. "Den krise, LEGO var igennem, lærte os, at det i krisetider gælder om at koncentrere sig om kerneforretningen og spare på produktionsomkostningerne, og de øvelser har LEGO for længst været igennem", hed det sig i henvendelsen til pressen. "Så selv om finanskrisen vil påvirke os negativt, mener vi, at vi står med skærpet klinge, klar til kamp også i svære tider" sagde direktøren.

Jørgen Vig Knudstorp fremhævede især to punkter i spare-strategien: For det første den tætte kontrol med udgifterne til produktion og distribution og dernæst det forhold, at man nu har procedurer, der sikrer, at man bedre kan forudsige, hvilke LEGO-pakker, der skal ligge på hylderne i butikkerne i de sidste uger op mod jul, som tegner sig for 40 % af koncernens årsomsætning.

LEGO erobrer markedsandele i et vigende marked. Det globale legetøjsmarked faldt en smule i 2008, men LEGOs andel steg fra 2.9 procent til 3.6 procent. Og ifølge Jørgen Vig Knudstorp har man tænkt sig at fastholde fremgangen. Eller som han udtrykte det: Når vinden blæser, kan man enten gå i læ eller bygge en vindmølle. Vores plan er at sætte møller op og få glæde af den storm, der blæser over dem.

Uddrag af seneste års nøgletal for LEGO koncernen

	2008	2007	2006	2005	2004
Nettoomsætning (mio. DDK)	9.526	8.027	7.798	7.027	6.295
Årets resultat (mio. DDK)	1.352	1.028	1.290	214	-1.800
Antal medarbejdere (gns.)	5.388	4.199	4.908	5.302	5.603

Kilde: www.LEGO.dk

Regnskabet for første halvår af 2009 viser, at de gode tider fortsætter. Halvårsresultatet blev et plus på over 900 millioner kr.

Kinesisk elektronik

Alle producerer i Kina i dag. Hvorfor ikke LEGO?

Jeg anser det for én af vore største konkurrencefordele, at vores overordnede lead-time er kort. Hvis vi producerede i Kina, ville i hvert fald transporttiden forlænge reaktionstiderne. I dag er vi produktionsmæssigt tæt på markederne. I Mexico producerer vi til USA og i Tjekkiet, Ungarn og Danmark producerer vi til Europa. Fra Kina indkøber vi blandt andet delelementer. Det kan f.eks. være elektronik til vore Mindstorms robotter.

Et marked i forandring

Hvad er de næste skridt i retning af at effektivisere LEGOs færdigvarelogistik?

Helt overordnet gælder det om at gøre tingene så enkelt som muligt. Og på dette område er vi jo afhængige af hinanden i koncernen. En aktivitet, som vi allerede har gennemført, og som vi fortsat har fokus på, er at gennemrationalisere selve produktsortimentet. I dag håndterer vi omkring 7000 enkelte komponenter i produktionen. Det tal var for år tilbage ca. dobbelt så stort. En sådan reduktion er naturligvis altafgørende for besparelser, ikke alene i logistikken, men gennem hele organisationen.

I det strategiarbejde, der foregår lige nu, er vi opmærksomme på, at salgsarbejdet hos vore kunder er under forandring. Salg via Internettet har vi fod på, men det nye er, at virksomheder i detaileddet selv begynder med internethandel. Det kunne få den konsekvens, at de store kæder selv begynder at oparbejde lagre af LEGO produkter. Det er ikke lagre, der belaster vores likviditet, men det vil alligevel arbejde mod den agilitet, vi tilstræber, så vi er nødt til at analysere, hvad det kommer til at betyde helt overordnet for vores forretning.

I det hele taget har den øvelse, vi har været igennem siden 2004, lært os, at en detaljeret styring af de fysiske lokaliteter samt størrelse og indhold af færdigvarelagrene er altafgørende for, at vi kan reagere hurtigt og effektivt på de ændringer i forbrugsmønstret, vi møder i markedet. Der er flere udfordringer her, som vi ikke har løsningen på lige nu, men den vil vi finde i vort fremtidige arbejde med forretningsudvikling.

For LEGOs fremtid er det af uvurderlig betydning, at det er lykkedes at reducere omkostningerne i logistikkæden med 30 – 35 procent samtidigt med, at man har dokumentation for, at kvaliteten er forbedret.



Egil Møller Nielsen, født 1970
MBA, HD, exam. spedition/shipping

- 2004 » Vice President, Global Distribution Logistics, LEGO
- 2000 - 2004 » Vice President Group Logistics, ECCO Sko
- 1996 - 2000 » DHL (Danzas-AEI), Manager Corporate Customers

Klodser til verdens børn

I forbindelse med de store ændringer i 2004 blev det meste af produktionen af LEGO klodser outsourcet til det amerikanske firma Flextronic, der flyttede aktiviteterne til Tjekkiet, Ungarn og Mexico. I 2008 ophævede man denne aftale og overtog selv produktionen. I dag foregår den væsentligste del af fremstilling af klodser på fire fabrikker.

- I Billund er mere en 1000 ansatte beskæftiget med produktion. Her findes stadigvæk én af verdens største fabrikker for sprøjtestøbning af plastemner. Endvidere foregår der efterbearbejdning af klodserne – mest i form af samling og dekorering af de små figurer.
- I byen Nyíregyháza i Ungarn arbejder ca. 1.200 mennesker med bl.a. fremstilling af DUPLO produkter, inkl. efterbearbejdning og dekorering.
- I Mexico har LEGO i starten af året færdiggjort en helt ny fabrik i Monterrey, som skal forsyne det amerikanske marked. Her er 400 ansatte.
- I Kladno i Tjekkiet overtog man i 2008 fabrikken, der har 950 ansatte. Her støber man ikke klodser, men monterer og dekorerer de små figurer. I Kladno findes tillige et pakkeri og en afdeling, der bygger de flotte store LEGO modeller, man kan se i f.eks. lufthavne rundt omkring.

Kilde: The Brick, LEGO Annual Magazine