

Erhverv

Har brugt millioner på at ændre kulturen. Den største forandring er 100-dages sprint

Elcold har indført 100-dages sprint for sine ansatte. Her tester de konkrete forbedringsprojekter og afrapporterer hver fredag. Det skaber engagement og konkrete resultater



Af Anders Andersen
aa@dnmh.dk

HOBRO: Det var komplekst. Men det stod hurtigt lysende klart for den nye direktør, Jørgen Overgaard, hvad der skulle gøres hos Elcold Fry-

sere i Hobro.

Han havde planen med til jobsamtalen for to år siden. Ejernerne takkede ja.

De var dybt inde i pensionsalderen, det meste af salgsledelsen nærmede sig den, og arbejdsangene og tankevirksomhed var støvet til.

Men verden flytter sig hurtigt. Så virksomheden skulle

fornyes.

Præcis som Jørgen Overgaard har gjort flere gange før i langt større virksomheder.

- Jeg er en slags industriel kirurg. Jeg fjerner det, som ikke fungerer med respekt for helheden og virksomhedens DNA, siger han.

Han har tidligere stået i

spidsen for tunge omstillinger i Novatech-koncern (Aalborg) og deres finske NT Liftec selskab samt den tyske og kapitalfondsejede virksomhed Moveero i Kolding.

Og hos Siemens Gamesa opbyggede han globale produktions- og teknologifunktioner, som blev overført fra Aalborgs udviklingsfabrik til

fabrikker i Kina og USA.

Elcold Fryserne fremstiller fryserne til erhvervslivet og har knap 60 ansatte. Det meste eksporteres.

Styr på uskrevene rutiner

På sin første arbejdsdag skubbede Jørgen Overgaard skrivebordene sammen på kontoret, så han kunne "sidde i lære" hos den afgående direktør og få de uskrevene regler frem i lyset.

Derefter ringede han til en ven. En erfaren konsulent, der skulle være sparringspartner i indførslen af nye metoder og processer.

Jørgen Overgaard vidste, at dette blev hans sidste store test. Han var 57 år.

Og denne gang var han med hele vejen.

Da Jørgen Overgaard havde fået styr på de uskrevene rutiner, gik han i gang.

Flede nogle personer forlod Elcold gennem aftalte fratrædelser.

Næste skridt var et strategisk eftersyn. Så i foråret 2024 blev eksterne kræfter hentet ind.

Konklusionen var klar: Elcold skulle investere sig til succes.

100-dages sprint

Den største ændring blev indførslen af 100-dages sprint. Små, afgrænsede forbedringsprojekter styret af medarbejderne selv.

Hvert team har 100 dage til at løse et konkret problem. Ikke ved siden af arbej-

det, men som en del af det.

- De får tid. De får mandat. Og de skal stå på mål for resultatet, siger Jørgen Overgaard.

Hver uge er der en kort status. Grøn, gul eller rød. Er projektet på rette vej, eller skal det justeres?

- Medarbejderne får to minutter hver fredag til at fortælle, hvad der er galt, og hvad de har brug for, forklarer han.

Efter 100 dage bliver resultatet præsenteret for alle. Og en ny sprint sættes i gang. Sådan kører det kontinuerligt.

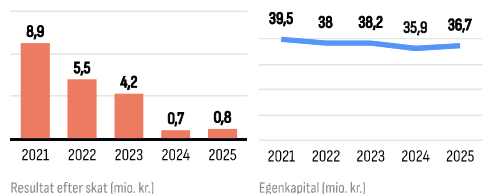
- Nogle projekter sparer få tusinde kroner. Andre ændrer hele måden, vi arbejder på. Det vigtige er ikke størrelsen. Det vigtige er, at forbedringen er reel og kan gentages.

Ifølge Jørgen Overgaard lykkes det i de fleste tilfælde at forbedre noget.

Han nævner som eksempel, at produktiviteten, siden han tiltrådte, er øget med

Elcold investerer i udvikling

Resultatet de seneste to regnskabsår er påvirket af, at Elcold har investeret store summer i forandringer og produktudvikling.



Regnskab for Elcold Fryserne, Hobro ApS (regnskabsperiode 01.10-30.09). Kilde: Cvr



Hver fredag skal de ansatte forklare på to minutter, hvor langt de er i deres 100-dages sprint. Her står direktør Jørgen Overgaard (th.) med en af de ansatte i produktionen. Foto: Anders Andersen

Telefon 9935 3316

E-mail erhverv@dnmh.dk

Adresse Østre Havnegade 63-65, 9000 Aalborg



Jørgen B. Overgaard, CEO, Elcold Fryseri Hobro ApS.

Foto: Anders Andersen

godt 10 procent i hele organisationen.

Men effekten er større end tal.

Store forandringer

Organisationen har ændret sig fra at vente på beslutninger, til at den enkelte tager ansvar.

- Forandring kommer ikke fra mig. Den kommer fra dem, der arbejder med det hver dag.

Virksomheden kan i dag producere mindre serier hurtigere, mere fleksibelt og med færre arbejds gange.

Det skyldes, at beslutningsveje er kortet ned. Produktion og planlægning hænger tæt sammen. Papir er erstattet af skærme og systemer. Og tunge processer er gjort enklere.

De mange forandringer og produktudvikling har kostet 10-12 millioner kroner, vurderer direktøren.

- Det er mange penge på

kort tid for en virksomhed af vores størrelse.

Alligevel har Elcold de seneste to år haft plus på bundlinjen på cirka en million kroner. Målet er højere.

- Vi skal ligge på et stabilt overskud på fire millioner kroner årligt over de næste par år. Derefter højere. Vi skal kunne geninvestere i forretningen, siger Jørgen Overgaard.

For ham er målet ikke kun økonomisk. Det er også personligt.

Et vigtigt skridt er taget nu.

For et år siden købte Jørgen Overgaard sig ind i virksomheden for et millionbeløb.

Nu er han medejer af Elcold med en ejerandel på 20 procent.

- Det giver lige det sidste. Det er klart. Men jeg tror på det her. Ellers havde jeg aldrig gjort det, siger han.

FAKTA

OM ELCOLD FRYSERE

■ Elcold Fryseri i Hobro producerer fryseri til erhvervskunder og har cirka 60 ansatte.

■ Virksomheden har rødder tilbage til 1960'erne.

■ Fremstiller specialfryseri i mindre og mellemstore serier og konkurrerer på energieffektivitet, driftssikkerhed og levetid, ikke på laveste pris.

■ Leverer primært til detailhandel, fødevarerproducenter, restauranter og isindustrien. Langt hovedparten af produktionen eksporteres, især til Europa og USA.

■ Lige nu er det især iscreme fryseri, der er godt gang i salget af til USA. Det skyldes bla., at kunderne efterspørger mere energieffektive løsninger, og at kinesiske konkurrenter er pålagt højere told.

■ Er i gang med at udvikle mere intelligente fryseri med sensorer, kameraer og andre nye teknologier, der kan overvåge indhold og forbrug og dermed reducere spild og unødige leverancer.