

# Kvalitetskontrol

af Steen Jong Villumsen



**Fulde navn:** Bjarke Schönwandt

**Alder:** 37 år

**Antal år ved TLC:** 6 år

**Stilling:** Manager i Kvalitetsafdelingen

**Involveret i:** Primært analyse af forbrugerhenvendelser

En formiddag i Billund besøger Byggebladets udsendte medarbejder Manager i Kvalitetsafdelingen Bjarke Schönwandt. Det er som altid en fornøjelse at vandre gennem gangene i Billund. De åbne kontorlandskaber emmer af LEGO stemning, og der står byggerier overalt, officielle som uofficielle. Mange medarbejdere kigger op bag skærmen, smiler og nikker pænt idet Jan Beyer viser mig vej til TLG's Quality Room, kvalitetsrummet. Jeg bliver nødt til at bede Jan om at gentage, hvad han har sagt de sidste par minutter, for det er umuligt at høre efter - der er bare for mange ting at kigge på overalt. Jan griner forstående, og så er vi nået frem til rummet på 1. sal, hvor Bjarke - som andre - smiler og byder mig velkommen.

**Byggebladet:** Ole Kirk Christiansen sagde "Det bedste er ikke for godt", hvordan efterleves det idag?

**Bjarke:** I sommeren 2006 blev vi bedt af udviklingschef Mads Nipper om at lave et kvalitetsrum, og formålet med kvalitetsrummet var at lave et sted der kunne afspejle, hvad den rigtige kvalitet er. Altså hvad er "LEGO Kvalitet".



Det er et af de oftest tilbagevendende samtaleemner i Byggepladen, både når vi mødes, men absolut også i vores debatforum: Kvaliteten. Det er noget, de fleste har en holdning til. En ting vi alle har til fælles er: Vi forventer høj kvalitet. LEGO produkterne er noget, der er forbundet med Danmark og med tradition gennem mange år, der er noget håndværk over det.

**Bjarke fortsætter:** I 2004-05, hvor TLG virkelig skulle spare penge, blev det tydeligt, at ikke alle havde en fælles forståelse for, hvor det rigtige LEGO kvalitetsniveau var, og det resulterede i en masse unødvendige diskussioner. Vi vil have en høj kvalitet.

Når Byggebladens medlemmer diskuterer kvalitet, snakker vi ofte om klodsernes beskaffenhed, farveforskelle og støbefejl, men for TLG har kvalitet mange flere facetter. Kvalitet handler også om det katalog, vi får tilsendt eller selv henter i en legetøjsbutik, eller hvordan vi bliver behandlet, når vi ringer TLG's kundeservice.

**Bjarke:** Mads Nipper ville gerne, at vi forholdt os til det, der var i æskerne. Der skulle altså ikke kigges på hvordan produkterne nu tog sig ud fra den ene eller anden side på æskerne. Vi skulle forholde os til noget fysisk, og når det er noget fysisk, vi snakker om, så er dimensionerne på elementerne selvfølgelig meget vigtige. Men sådan noget som dimensioner er ikke det store problem, for det er noget det er nemt at beskrive forventningerne til - og som det er muligt at måle efter og vurdere tolerance af m.v.

Hos TLG er kvalitet noget alle bør forholde sig til. Det betød også, at projektet om at skabe en fælles opfattelse af kvaliteten ikke var noget, der alene kunne dikteres af Kvalitetsafdelingen - det skulle forankres bredt i hele virksomheden. Ikke mindst udviklingsafdelingen skulle være en drivende kraft, da det er dem, der under produktudviklingen forholder sig til produktionsmetoder og dermed kvalitet.

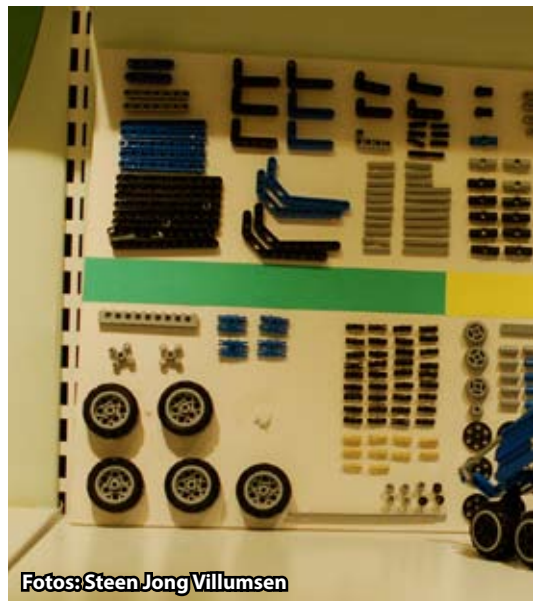
**Bjarke:** Da vi skulle planlægge hvordan vi ville forholde os til kvalitet fremover, endte vi med at gøre det ud fra forbrugers synspunkt. Det vil sige, at vi forholder os til de forskellige former for kvalitet i den rækkefølge, som forbrugeren oplever det. Der findes ni kategorier:

1. Æsken: Vi kunne egentlig godt bare putte alle klodserne ned i en bærepose, men vi mener, at det er vigtigt, at emballagen også udstråler kvalitet.
2. Åbning af æsken.
3. Byggevejledningen.
4. Forpackningsposerne.
5. Elementerne.
6. Byggeoplevelsen: Meget vigtig. Her fokuseres meget af produktudviklingen. Her kigges på elementsammensætningen, mulighed for byggefejl, stabilitet under bygning, leg under bygge processen. For børnene er det vigtigt at der sker fremskridt i byggeriet derfor testets forskellige æsker for hvor mange elementer pr. minut børnene kan sætte på og hvor korrekt modellen bliver. Denne læring videregives til model bryggerne.
7. Legen. Dette har der været meget fokus på i 2006-07, og det er noget, vi føler vi har meget bedre styr på i dag. Som grundregel findes der ikke udstillingsmodeller. Alle modeller skal kunne leges med, og de skal kunne flyttes. Det gør sig også gældende for modellerne markeret med 16+, de skal altså også leve op til denne regel. Man kan måske argumentere for, at "Eiffel Tower - 10181" er en undtagelse fra disse regler.
8. Efterleg. Den første æske man køber er "dyr", men efterhånden som der kommer flere æsker i samlingen, kommer muligheden for at kombinere elementerne og virkelig få gang i den kreative leg. Vi tænker meget over elementsammensætningen, dvs. at elementerne kan bruges sammen på kryds og tværs af sæt. Her er undtagelsen Bionicle, hvor salget drives meget af nye masker og nye redskaber, men vi er meget opmærksomme på, at det ikke bliver en generel tendens, for så er din LEGO samling simpelthen ikke det samme værd længere. Vi tænker også på slid af klodser, de skal kunne bruges igen og igen - og igen.
9. Consumer Communication dækker over mange forskellige ting, som vi har haft svært ved at putte i andre kategorier. Det er bl.a. oplevelsen af vores kundeservice, men også uhensigtsmæssigheder som, at der bag på "Motorized Bulldozer - 8275" står, at man kan hente byggevejledningen til den alternative model på LEGO's hjemmeside. Den byggevejledning var først tilgængelig fire måneder efter modellen kom i butikkerne.

Med ovenstående kategorisering på plads kan man nu begynde at forholde sig til, hvad der er skidt, godt og for godt. "For godt? Hvordan bliver noget for godt?" Det gør det f.eks., hvis man bruger for mange ressourcer på at polere rør på indersiden. Andre eksempler på for god kvalitet er f.eks. når vi laver tre forskellige minifig-kokke (hvor én burde være dækkende), eller bliver ved med at lave nye farver på minifig-hænder. Den dårligste kvalitet kalder vi "no

go", og det er her, hvor vi giver hinanden håndslag på, at her må vi aldrig ende igen.

Input til kvalitet kommer selvfølgelig ikke kun internt fra TLG. Der kommer input fra forbrugerne, oftest via vores call-centre (Consumer Service/kundeservice, som man ringer eller mailer til. Red.). Det, vi oftest hører om fra denne kanal, er manglende eller beskadigede elementer, eller at forbrugerne tror de mangler et element eller har et skadet element. Det



Fotos: Steen Jong Villumsen

er så TLG's opgave at finde ud af, hvor i ovennævnte kategorier, problemerne er opstået.

Som Byggebladens medlemmer ved, kommer der også tilbagemeldinger fra de voksne fans. Dette er en vigtig gruppe at få input fra, bl.a. fordi at voksne fans ofte viser på nettet, hvad der kan lade sig gøre, og hvad der er gået galt, så der bliver lyttet meget til AFOLs. TLG er dog også opmærksomme på, at den typiske AFOL stiller meget høje krav til produktet og kan være meget fordømmende. Det, som en AFOL ikke kan vide, er, at der kan være mange årsager til fejlene, f.eks. at tingene ikke kan produceres anderledes.

**Bjarke:** I starten blev der flyttet meget rundt på tingene her i kvalitetsrummet, for vi var ikke enige om hvad der var god kvalitet - i dag er vi alle væsentlig bedre kalibreret. Det er også vigtigt for mig at understrege, at det er ikke topledelsen, der dikterer hvad der er god kvalitet. Dette besluttes i tre foraer, som tager stilling til ethvert kvalitetsemne. Ledergruppen for udvikling, der ledes af Mads Nipper, bliver taget igennem kvalitetsrummet otte gange



om året, hvor de så bliver gjort bekendte med nye problemstillinger og lignende. Det ene forum hedder "Graphics and Packaging" som tager sig af emballage, byggevejledninger og den trykte kvalitet. De arbejder med tingene til hverdag, og vi bruger så deres ekspertise i denne sammenhæng. Det andet forum hedder "Element forum" hvor der bliver kigget på elementer og bygge- og legeoplevelsen. Til sidst har vi et lille forum, der hedder "Technology" som tager sig af de megatroniske, altså alt hvad du putter batterier i. De tre fora består af linjeledere, og essensen i det er, at det er præcis de personer, der skal tage nogle beslutninger og kan gøre noget anderledes i hverdagen.



Der diskuteres i øjeblikket, om der skal laves et halvoffentligt kvalitetsforum. Det vil være en mulighed gennem ambassadørerne. Kvalitetsafdelingen ønsker at få informationerne på et teknisk højere niveau, og det er ganske enkelt ikke muligt at gøre gennem Consumer Service.

**Byggebladet:** Uden at vi skal have vendt alle produkter, der kunne have været anderledes, hvad er så et par klasseeksempler på produkter I kunne have ønsket at gøre anderledes?

**Bjarke:** Byggevejledningerne til de tre modeller "House - 4956" indeholder. For at spare penge valgte man at fordele dem over to hæfter, hvilket vil sige, at der var halvanden byggevejledning i hvert hæfte. Produktionen havde svært ved at vide om begge vejledninger var kommet i, og forbrugeren blev også forvirret. Det burde have været lavet i tre hæfter.

Bjarke viser også klipsen som hæfterne er samlet med, og fortæller at benene på en LEGO klips altid skal være "bøjet" ned af, så det er umuligt at prikke/

**Kvalitetsrummet er ikke en "Hall of Shame", man skal være beæret over at få en model herind. Det betyder, at man får en chance for at vise andre, hvad der er godt og skidt.**

skære sig på enderne - ret gennemtænk. Et andet eksempel er de æsker, der er model-forklaret. Det vil sige de æsker, hvor poserne med elementer er nummererede, og man først bygger noget med indholdet af alle poser med et 1-tal, og så poserne med 2-tal osv. Det er en udfordring for

pakkeafdelingen at pakke på den måde, og derfor lader det sig ikke gøre i alle æsker. De første poser, der blev lavet, havde påtrykt et nummer med sort, og det var i mange tilfælde meget svært at få øje på nummeret, når der var (f.eks. sorte) klodser i poserne - forbrugeren overså simpelthen tallet. Med en ekstrem lille prisforøgelse trykkes der nu et sort nummer på en hvid baggrund på poserne, og nu kan alle se numrene meget tydeligere. Alt sammen noget som tog udgangspunkt i en snak i kvalitetsrummet.

**Bjarke:** Vi bliver tit først bekendt med problemerne, når produkter er kommet i handlen, og vi får reaktioner fra forbrugeren. Her i december 2008 bliver produkterne for 2010 præsenteret. Først i februar 2009 kender vi det sidste til, hvordan året 2008 er gået. På det tidspunkt er produkterne til 2009 længe færdigudviklet, og produkterne til foråret 2010 er også halvt færdige. Det betyder, at det tager 2 år fra vi opdager en uhenigtsmæssighed, til vi kan rette op på den. Heldigvis føler vi nu, at vi ikke tager kvantespring i kvalitetsrummet, vi finpudser meget og finder nye eksempler på gamle problemstillinger osv.

**Byggebladet:** Hvis AFOLs skal være med til at højne kvaliteten, hvad er det så TLG har brug for fra os?

**Bjarke:** Som udgangspunkt, hvis der er elementer der mangler eller er fejlstøbte, så brug Consumer Service. Jeg ved godt, at der er mange der siger "jeg ringer hele tiden til Consumer Service, og nu er de ved at være godt trætte af mig, men vi har kun muligheden for at lave statistikker, hvis det kommer gennem Consumer Service.

**Byggebladet:** Så der er brug for, at vi ringer hver gang, så der bliver sat et kryds mere ud for problemet?

**Bjarke:** Præcis! Det der sker er, at når I ringer til Consumer Service og får tilsendt et element, så kan jeg kigge ned i en database, der viser mig, hvilket element fra hvilket sæt der ofte er problemer med. Jeg kan så lave nogle analyser på, hvad det er for trends og tendenser, vi ser. Der er det meget tydeligt for mig, hvis der begynder at fremkomme fejlstøbte elementer, manglende byggevejledninger osv. Jeg kan så bruge denne information til at vise produktionen, hvor det præcist er, at det går galt, helt ned på et bestemt trin i processen. Hvis det er forpackningsposer eller byggevejledninger eller andre vitale dele, så er det meget, meget vigtigt for mig at få det gennem Consumer Service, for kun derigennem kan vi virkelig få en fornemmelse af volumen på problemet. Hvis vi snakker om elementer der f.eks. har forskellige vægtykkelser (at en side på en klods er tykkere end den anden side af samme klods, red.), så har Consumer Service ikke rigtig mulighed for at samle op på det, og så er det med at bruge Jan Beyer. Jeg kan så følge op og måske fange en form, der er slidt eller beskadiget på en eller anden måde. Det er væsentligt at få sporet disse elementer, da de kan ligge på lager og være på vej ud i nye æsker.

Et eksempel på, hvad der ikke kan betragtes som dårlig kvalitet, men mere et skridt i en uhenigtsmæssig retning er tagsten. Den originale tagsten var ru på hældningen, den havde en tekstur. Hvorimod nyere tagsten er glatte. TLG er blevet opmærksomme på, at det var et uhenigtsmæssigt initiativ, og støbeformene bliver nu rettet løbende. Fra den første støbeform bliver rettet vil der alligevel gå ca. et år inden vi igen ser ru tagsten, simpelthen fordi lageret skal tømmes først. Det er samtidig forklaringen på, at man i samme æske kan finde



både ru og glatte tagsten - lageret kan simpelthen komme til at tage kasser fra forskellige støbninger og putte i samme æske.

**Byggebladet:** Har man nogensinde overvejet at have en flok frivillige f.eks. efterlønnere eller... tj... voksne fans til at sidde og bygge æskerne fra ende til anden, og måske på den måde spotte nogle af fejlene inden de rammer hylderne?

**Bjarke:** Vi forsøger i de forskellige stadier, der er i udviklingen af et produkt at have nogle forskellige stoppesteder, hvor kvaliteten kontrolleres. Derudover laves der selvfølgelig kontroller af de enkelte elementer efter støbning. Udover det foretages der mange, mange andre kontroller. Hvis man skulle opnå mere, så tror jeg der skal etableres en mere flydende og regelmæssig dialog mellem fan-grupperne og TLG, så egentlig skal vi bare have endnu flere ovre i min afdeling til at komme ud til endnu flere events, og høre endnu mere om oplevelserne. Det er heldigvis noget, vi er blevet meget bedre til.

**Byggebladet:** Et sidste ord til medlemmerne?

**Bjarke:** Vi lytter til feedback'en, vi værdsætter meget det input fans giver os, og vi bruger informationerne. I skal ikke holde igen - også selvom vi engang imellem kan blive lidt trætte af at høre om I bedre kunne li' gammel-grå end ny-grå. Det er vigtigt for os at vide de ting, for ellers ved vi ikke, hvordan vi skal agere, og hvad vi gør rigtigt og hvad vi gør forkert. Uden jer ville vores selv-opfattelse blive meget navle-pille-agtig.

