

LEAN I PRAKSIS

NY VIDEN OG INSPIRATION fra konkrete rådgivningsforløb i danske virksomheder.



TEKNOLOGISK
INSTITUT



OPTIMAL PLANLÆGNING AF SMØRPRODUKTION



Arla-virksomheden Holstebro Smørmejeri valgte Lean til at styrke planlægningsafdelingen – og til at indkøre ny IT og nye medarbejdere så smertefrit som muligt

Også når man arbejder med data – fx i form af indkommende ordrer, råvaremængder og produktionskapacitet – kan Lean være med til at styrke og effektivisere virksomheden.

Det viste sig tydeligt på Arla-virksomheden Holstebro Smørmejeri, der som et pilotprojekt begyndte at arbejde med Lean i netop planlægningsafdelingen. Allerede tre måneder efter projektstart stod det klart, at Lean planlægning kan være uhyre frugtbar og styrke planlægningen, hvilket samtidig har medført mindre replanlægning og en endnu mere velfungerende produktion.

Holstebro Smørmejeri er Nordeuropas største smørmejeri og producerer årligt over 100.000 ton Lurpak Smør og Kærgården til det danske og internationale marked. Umiddelbart lyder det måske

blot som to produkter, men realiteten er, at mejeriet har over 500 varenumre – Lurpak smør, usaltet smør og Kærgården i forskellige størrelser og forskellige emballager til markeder på alle kontinenter.

Det sætter produktionsplanlægning i fokus – ikke mindst på baggrund af, at et smørmejeri ikke som andre virksomheder kan hjemtage råvarer efter produktionens aktuelle behov.

”Vi aftager den fløde, der er, og vi kan ikke lægge fløde på lager. Samtidig indløber ordrerne fra Arlas centrale planlægningsafdeling i Viby. Vores udfordring er så at planlægge produktionen og fremstille netop de produkter, som kunderne globalt har bestilt, ud af den fløde, vi modtager. Det er noget af et puslespil at få til at gå op”, fortæller mejerichef René Fredgaard.

Styrket planlægning betyder mindre replanlægning og en endnu mere velfungerende produktion.

Mejerichef René Fredgaard står i spidsen for fremstilling af cirka 500 forskellige smørprodukter.



Fortsættes næste side



”Kommunikationen mellem planlægning og produktion er blevet endnu bedre”, fortæller produktionsplanlægger Mette Winther Mårtens (tv) og produktionschef Kirsten Hansesgaard.

Bedre samspil

Formålet med Lean-projektet var bredere end effektivisering alene.

”Vi begyndte med Lean i planlægningsafdelingen, fordi vi både havde fået nye planlæggere og et nyt IT-system. Vores mål var ikke umiddelbart at blive mere effektive. Vi ville ved hjælp af Lean kortlægge og derefter strukturere vores planlægning for at få det hele til at køre med ny mennesker og nyt system uden at miste fremdriften”, forklarer René Fredgaard.

Det lykkedes til fulde, fastslår mejerichefen. I dag er samarbejdet med den centrale planlægning i Viby endnu bedre end før. Og internt er samspillet mellem planlægning og produktion også styrket.

”Samarbejdet mellem planlægningsafdelingerne i Holstebro og i Viby er blevet endnu bedre, fordi vi har indført mere hensigtsmæssige kommunikationsformer og bedre rutiner”, siger produktionschef Kirsten Hansesgaard.



Samspillet med Arlas hovedkontor i Viby, hvor ordrer fra hele verden samles, er vigtigt. Derfor besøger medarbejdere fra planlægningschef Anita Cortsens (tv) afdeling i Viby nu jævnligt Mette Winther Mårtens og de øvrige medarbejdere i planlægningsafdelingen i Holstebro.



En Lean-detajle: Mette Winther Mårtens manglede tidligere ofte en pen. Et forbedringsforslag blev gennemført, og nu er pennen altid ved hånden.

LEAN FÆNGEDE MED DET SAMME

Lean viser sig fra sin ypperste side, når Lean-tankegangen bliver en naturlig ting hos medarbejderne.

”Tanken fængede lige med det samme. Vi sad pludselig og kom med gode forslag i flere timer, hvor vi virkelig prøvede at hjælpe hinanden”, fortæller produktionsplanlægger Mette Winther Mårtens, der

nu har ansvaret for afdelingens Lean-tavle.

”Hver gang jeg nu tænker, at et eller andet er irriterende eller bremser arbejdet, så prøver jeg at finde ud af, hvad problemet er, så jeg kan sætte en gul seddel med et forbedringsforslag op på tavlen”, fortsætter hun.

Lean-tavlen, de gule sedler og den målrettede indsats for at opnå løbende forbedringer har været en meget positiv oplevelse for medarbejderne i planlægningsafdelingen, hvor også 5S – orden og systematik – har sat sine tydelige spor.

”Lean er rigtig godt til at skabe forbedringer. Alle bliver hørt, og alles evner bliver udnyttet. Vi fik hurtigt aftalt nye spilleregler for kommunikationen, og vi har fået meget større forståelse for hinandens opgaver”, siger produktionsplanlægger Mette Winther Mårtens.

Lean-arbejdet fortsætter

Efter pilotprojektet vil Holstebro Smørmejeri forsætte med Lean på andre områder.

”Konsulenterne fra Teknologisk Institut har været gode til at lytte og finde ud af, hvad det præcist er, vi har brug for”, siger mejerichefen.

Så selv om det gode danske Lurpak smør som levnedsmiddel betragtet næppe kan kaldes Lean, er der ingen tvivl om, at produktionen bliver det.