

Implementering af Lean Warehousing hos førende grossist

“Før havde jeg problemer med at nå at ekspedere alle linjerne til tiden – i dag er min største udfordring, hvis jeg ikke har ekspeditionslinjer nok til at holde mit effektivitetsmål...”

Sagt af afdelingsleder

BAGGRUND

Efter en periode med massiv vækst i aktivitetsniveauet, hvor leveringssikkerhed og leveringspræcision var de væsentligste succeskriterier for virksomhedens logistik, oplevede den markedsledende grossist en opbremsning i markedet, hvorfor der blev sat fokus på en effektiv omkostningsstyring og afledt heraf behovet for optimering og trimning af processer på grossistens centrallager. Der blev efter en foranalyse, som udpegede potentielle forbedringsmuligheder, igangsat et omfattende driftsoptimeringsprojekt, som havde til formål at skabe signifikante driftsbesparelser uden at gå på kompromis med leveringssikkerhed, robusthed, arbejdsmiljø og sikkerhed.

PROJEKTETS UNIKKE KARAKTER

Projektets formål har været at overføre Lean-filosofien for produktionsvirksomheder på et stort og komplekst centrallager med knivskarpe deadlines og kort reaktionstid fra ordremodtagelse til forsendelse. Hertil kommer, at der samtidig er blevet implementeret et landsdækkende natdistributionskoncept, som stiller endnu større krav til robusthed og præcision i færdiggørelsestidspunktet for ekspedition. Dette er sket gennem implementering af flow- og taktbaseret ekspedition af varer samt standardiserede arbejdsoperationer med klare roller og ansvar hos den enkelte medarbejder i alle relevante afdelinger.



Desuden er der udviklet målstyrings-tavler og implementeret daglige tavlemøder, hvor den seneste performance gennemgås, og nye tiltag fra medarbej-

jderne vurderes med henblik på igangsættelse.

Der er også etableret et målrettet trænings- og udviklingsforløb for alle driftsledere, som har dannet platform for læring og opnåelse af resultater her og nu. Et forløb, der samtidig virker som katalysator for en forandringskultur, hvor der skabes løbende forbedringer – også efter projektafslutning. Udviklingsforløbet er blevet gennemført som vekselvirkning mellem egentlige træningsdage og efterfølgende "on-the-job"-træning med tilhørende sparring og coaching.

På baggrund af ledelsesudviklingsforløbet og etableringen af synlige mål og resultater i de enkelte områder er der implementeret et styringscenter på tværs af hele centrallageret, hvor driftsledelsen dagligt mødes efter tavlemøderne i de enkelte afdelinger for at gennemgå resultater og forbedringstiltag.



Endelig er der udviklet og implementeret en ny løn- og bonusaftale med driftsledelsen, som sikrer fokus på løbende driftsoptimering og færdiggørelsestidspunkt inden for det enkelte driftsområde såvel som på tværs af hele centrallageret. Det har været afgørende at udvikle den enkelte medlemmer og at skabe en kultur, der var baseret på løbende forbedringer og reduktion af spild. En kultur, der er så godt forankret hos medarbejderne, at den kan sikre en fortsat udvikling år efter år. Også nu, hvor projektet er afsluttet og konsulenterne rejst hjem, bliver der til stadighed arbejdet på at fjerne spild og forbedre resultaterne.

Som følge af succesen med at indføre en Lean-kultur på grossistens centrallager er man nu gået videre til at indføre Lean i salgsorganisationen.

RESULTATER

Resultaterne har været særdeles tilfredsstillende:

- Effektiviteten er steget med mere end 20% i alle områder af central-lageret og sågar 40% på udvalgte områder.
- Omfanget af restordre er blevet reduceret markant.
- Ekspedition afsluttes langt tidligere end før projektet og har reduceret transportforsinkelser og skabt et fundament for succesfuld udrulning af et nyt natdistributionskoncept.
- Returvarer ekspederes markant hurtigere end hidtil.

Resultaterne og den fortsatte udvikling er opnået, fordi:

- Der fra ledelsens side har været en stærk tro på fremgangsmåden, som har betydet, at ledelsen hele tiden har bakket op om projektet, også på tidspunkter, hvor der ikke var den forventede fremdrift, eller hvor udefrakommende forhold påvirkede projektet negativt.
- Mellemlederne gennem et omfattende træningsforløb har opnået forståelse for vigtigheden af at balancere drift og optimering, således at ledelse og styring foregår meget mere nærværende og synligt i de enkelte områder.
- Konsulenterne gik foran gennem pilotprojekter og demonstrerede hele tiden, hvordan der ved at skabe flow og fjerne spild kunne skabes markante resultatforbedringer.

Yderligere information

Kontakt Jesper Kuch Petersen
(+45 2338 0065, jkp@implement.dk)