

Hurtige resultater med Lean gennem BlitzKaizen

UDFORDRING

Virksomhedens profilvalsedivision ønskede at skabe fundamentet for realisering af en Lean-kultur gennem betydelig medarbejderinvolvering for på denne måde at skabe:

- En bedre lønsomhed målt på omsætning og bundlinje (Kapacitet og Lagerbindinger)
- Et kompetenceløft til medarbejderne ift. at arbejde med forbedringer (Lean-kultur)
- En øget effektivitet i arbejdsgangene kombineret med synliggørelse af mål og resultater
- Ændret adfærd med henblik på at etablere en lærende organisation gennem en høj grad af medarbejderinvolvering (arbejdet = arbejde + forbedring).

DIAGNOSE

Det viste sig hurtigt, at der var behov for at skabe et dybere kendskab blandt medarbejderne til egne processer, både for at forbedre disse løbende og for at skabe en bedre forståelse for sammenhænge i og mellem processerne. Derfor besluttede virksomheden sammen med Implement Consulting Group at igangsætte en række hurtige og meget konkrete tiltag for på denne måde at understrege potentialet i Lean.

LØSNING

De centrale aktiviteter i disse tiltag var BlitzKaizen, som blev anvendt som et centralt omdrejningspunkt, både i produktion og administration.

Den første Blitz blev valgt ud fra ønsket om at starte et sted, hvor forudsætningerne for at komme godt i gang var bedst. Fokus var todelt mellem at påvirke nuværende holdninger og adfærd samt at vise værdien ved de løbende forbedringer kombineret med de springvise forbedringsuger i form af en Blitz. Den første Blitz havde derfor desuden til formål at virke som et "wake-up call" for hele organisationen.

På baggrund af en foranalyse indeholdende bl.a. flere interviews og granskning i historiske data og nye målinger blev første indsatsområde udpeget. Målene for Blitzten underbyggede alle projektets målhierarki.

BlitzKaizen-ugen

I selve ugen var der flere aha-oplevelser og en betydelig læring i den nye arbejdsform, hvor tiden mellem beslutning og eksekvering blev minimeret.

Konkret var målene for første Blitz:

- At optimere og standardisere omstillingsprocessen for et komplet profilvalseanlæg
- At reducere gennemløbstiden på et hovedprodukt ved fokus på flow og derigennem reducere spild
- At indføre målstyring i øjenhøjde for derved at give den enkelte medarbejder mulighed for at påvirke egne mål.

Der blev ændret en del i layoutet for at opnå et mere optimalt flow med væsentligt reduceret spild. Ved at indføre daglige målinger for hvert skift er en direkte styring og løbende opfølgning muligt. Ydermere er koblingen til Kaizen-kulturen direkte, eftersom afvigelser i måltal naturligt afstedkommer fokus på løbende forbedringer.

RESULTAT

Resultaterne viste sig hurtigt, bl.a. i form af et øget output fra maskinerne på 8% ved kontinuerligt at foretage korrigerende handlinger, når det planlagte ikke blev opnået. Omstillingstiden blev reduceret med 47%, og desuden blev et ekstra potentiale identificeret mhp. at reducere omstillingstiden med yderligere 74%. Gennemløbstiden blev reduceret med ca. 30% og mindskede EGA (ensidigt gentaget arbejde) betragteligt som en sidegevinst.

Hvad siger virksomheden til resultatet?

Citat fra en medarbejder, som har været med på en BlitzKaizen:

"Jeg tror godt, man kan sige, at der ikke var nogen iblandt os i team 885, der havde ventet, at det ville blive så omfattende et kursus, som det blev. Man får i hvert fald et bedre kendskab til, hvordan forretningsgangen i afdelingen foregår, og man er sammen ledelse/gulv på en anden måde end til daglig. Vi kender jo kun alt for godt det med, at tiden fra man får en ide, til den bliver realiseret, er temmelig lang. Det vil Lean ændre markant på."

Citat fra direktøren:

"Midt i den største vækstperiode igangsatte vi arbejdet med indførelsen af Lean-kulturen. Jeg hørte ledere og medarbejdere, der bekymret spurgte til, hvordan det overhovedet skulle være muligt at arbejde systematisk med Lean, når vi var 120% booket på maskiner og på ledelsesressourcer. Alligevel kunne de godt se, at der skulle nytænkning til for fortsat at skabe øget effektivitet og eliminere spild i alle led.

Så vi valgte sammen at skifte de firkanterede hjul ud med de runde. Det har været og er fortsat rigtig hårdt, når så mange medarbejdere skal uddannes og arbejde aktivt med Lean-principperne, men det er dejligt, når alle, jeg gentager ALLE, efterspørger implementering af Lean og Lean-arbejdet ud i alle kroge. Det har været og er fortsat en rigtig god oplevelse".

Next step

Der er planlagt en BlitzKaizen pr. måned. Antallet kan intensiveres alt efter ressourcer, efterhånden som organisationen bliver mere fortrolig med den nye arbejdsform og Kaizen-kulturen. Vendes blikket tilbage på den succes, som BlitzKaizen har afstedkommet, er denne nye arbejdsform klart kommet for at blive.

Yderligere information

Kontakt Michael Leck

+45 2338 0027, mle@implement.dk