

Lener seg på Lean

Alle vil produsere effektivt og lønnsomt. Nøkkelordet for mange er slank produksjon eller Lean. Næringsmiddelbedriften Ringnes på Gjelleråsen måler øktforbedring av driften etter nærmere ti års stadig sterkere satsing på Lean.

TEKST OG FOTO: RAGNAR BREKKE ragnar.brekke@industrien.no

– **De siste** to årene har vi hatt fantastisk gode resultater som vi kan knytte til Lean, sier fabrikkdirektør Anders Larsson i Ringnes Bryggeri til Industrien. Det gjelder viktige måltall som kundetilfredsstillelse, leveringspresisjon, effektivitet, skader og fravær. Samtidig registrerer han at de ansatte ansvarliggjøres når de kommer inn i Lean-tankegangen – der økt medbestemmelsesrett er et viktig mål. Dette er bare delmål mot det heftige hovedmålet: Ringnes ønsker å bli «Antagelig Norges beste selskap», en liten omskrivning av det kjente Carlsberg-slagordet.

Ingen «quick fix»

– Vi er ikke i mål. På to av de fire etappene vi ønsker å gjennomføre, visualisering av driftserfaringer og synlig og oppfølgende ledelse, ligger vi imidlertid godt an. Lean er måten vi driver selskapet på, det er ingen «quick fix». Det er noe vi har startet og som aldri vil avsluttes, understreker Larsson. Vi utvikler kontinuerlig måten vi arbeider med Lean. Det finnes ikke noen fasit, kun retningslinjer. Det er ikke nok å lage et tidsbegrenset prosjekt og håpe at alt deretter går av selv. Det kreves

stayerevne og tro på det man gjør for å lykkes, sier han.

Alt på tavler

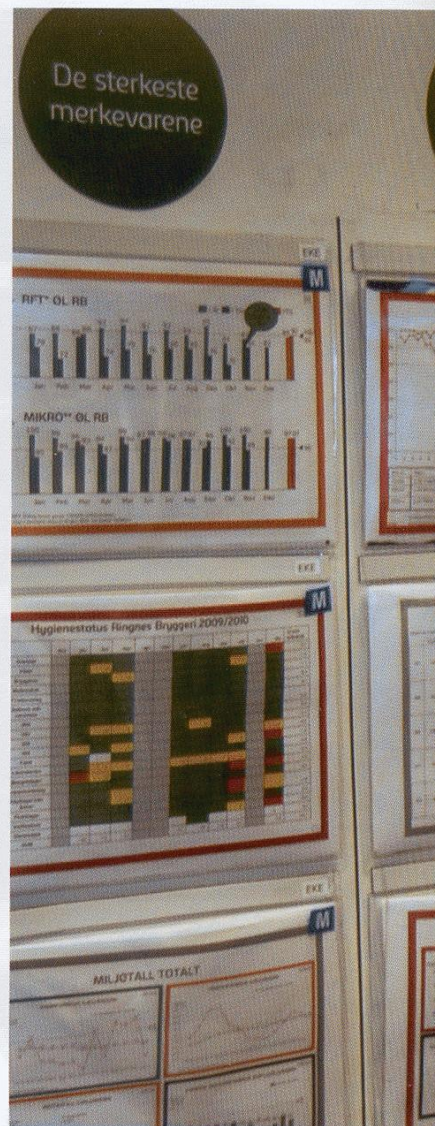
Når man kommer inn i lokalene til Ringnes, kan man ikke unngå å se store tavler, såkalte måltavler, som dekker hele veggen. Slik er det både i ledelsedelen og i de ulike avdelingene rundt om på anlegget. Her visualiseres hele produksjonen på det store anlegget. Her håndterer man målsetting og resultater, avvik, kommunikasjon og kompetansebygging.

Tilsynelatende er tavlene like, men ser man nærmere etter, er det et høyere detaljnivå nærmere produksjonen enn hos ledelsen.

– Likheten er helt bevisst valgt. Det skal være slik at alle kjenner strukturen i tavlene og raskt kan orientere seg for å finne den informasjonen de trenger, sier Larsson.

Effektive møter

Hver eneste arbeidsdag er det korte, effektive møter foran disse tavlene til fast tid der alle deltar og oppdatering om driften og planene fremover presenteres. Ideen



er at når mål og resultater synliggjøres på denne måten, oppnås mange effekter samtidig: Engasjementet øker, bevissthet for målsettinger styrkes, dialog og samarbeid forbedres og lederne blir mer synlige – og man får bedre resultater. Det handler om å legge ansvaret helt ut i linjen, der det hører hjemme.

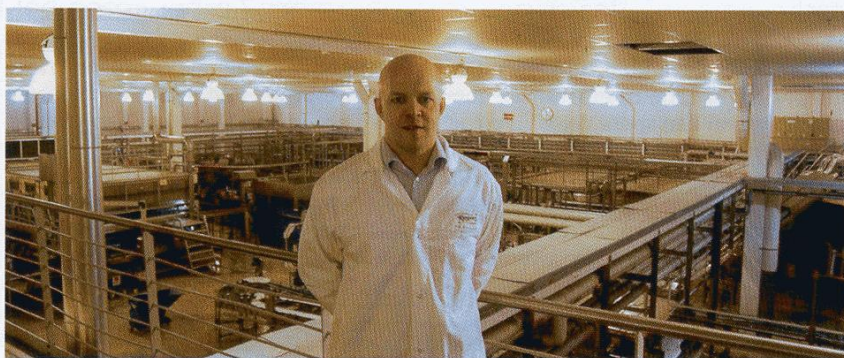
– Det krever sterk disiplin for å få dette til å fungere?

– Ja, selvsagt, men vi har bare gode erfaringer, dette oppleves som viktig. Teorien stemmer i praksis. På dette området er vi på topp fem i Norge, det er jeg overbevist om, sier Larsson og legger til at fremover skal det jobbes spesielt med vedlikeholdet.

– Også her dreier det seg om å gjøre det på vår måte. Etableres det et eierforhold hos operatørene til maskinene, viser erfaring at kostnadene går ned, sier han.

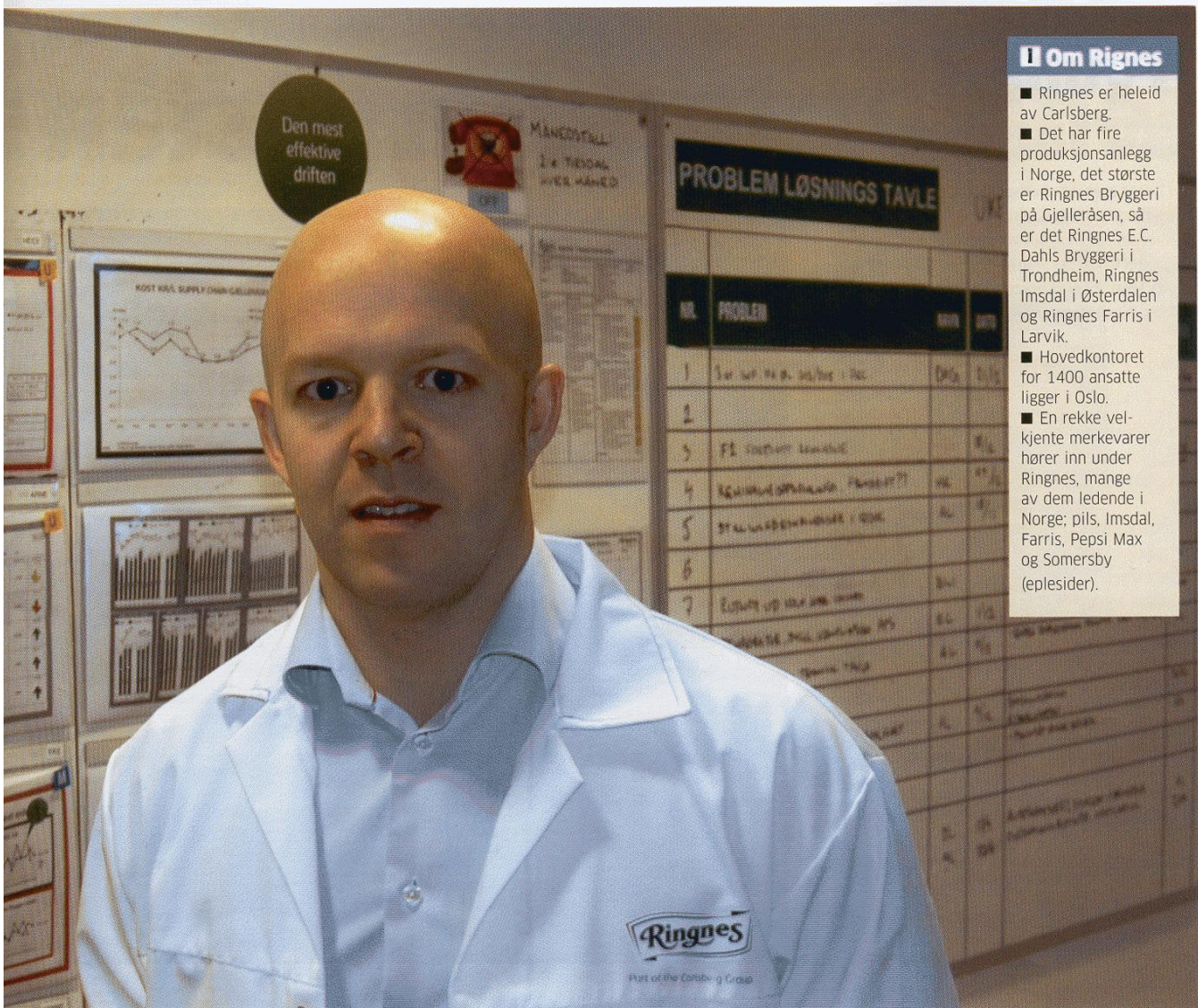
Utvikler sin egen modell

Hos Ringnes deles Lean i tre deler; det som har med driftssystem å gjøre, med ledelsesinfrastruktur og med mentalitet



«Mye med Lean handler om å bygge opp standarder for hvordan ting skal gjøres helt fra starten.»

FABRIKKDIREKTØR ANDERS LARSSON



Om Ringnes

- Ringnes er heleid av Carlsberg.
- Det har fire produksjonsanlegg i Norge, det største er Ringnes Bryggeri på Gjelleråsen, så er det Ringnes E.C. Dahls Bryggeri i Trondheim, Ringnes Imsdal i Østerdalen og Ringnes Farris i Larvik.
- Hovedkontoret for 1400 ansatte ligger i Oslo.
- En rekke velkjente merkevarer hører inn under Ringnes, mange av dem ledende i Norge; pils, Imsdal, Farris, Pepsi Max og Somersby (eplesider).

MÅLTAVLER: Foran slike måltavler, plassert rundt om på bedriften der tall og kurver viser status, er det daglige møter. Mye av suksessen med Lean så langt tilskriver Anders Larsson disse tavlene.

og atferd. Larsson opplyser at utviklingen man nå er igang med, har foregått trinnvis, fra lokal implementering til et mer tverrfunksjonelt fokus.

– Første fase startet i 2003/2004 med enkeltprosjekter der vi oppnådde mellom 15 og 35 % forbedring. Helt frem til 2009 dreide det seg om å innføre Carlsberg-Lean. Derfra og videre har det vært nødvendig å utvikle vår egen Ringnesutgave, R-Lean, som passer for akkurat den produksjonen vi driver, sier Larsson. Lean-utrollingen har delvis skjedd i prosjektform.

Gode forslag velkomne

Larsson har flere råd å gi når det gjelder arbeidet med LEAN. Han understreker at ledere og medarbeidere ikke må kritiseres når de avdekker forbedringspotensialer, bare om de ikke forbedrer seg.

– Det er ikke nok med prat, det må dedikeres nødvendige ressurser skal man

komme noen vei. Man må også sikre riktig støtte og kompetanse for problemløsning, samtidig er man nødt til å finne den rette balansen mellom kortsiktige krav og langsiktige effekter.

– Det er også verdt å tenke på at dette handler om å investere i mennesker for fremtidige forbedringer.

Vil ha med seg leverandørene

– Når vi skal gå videre i det kontinuerlige arbeidet med forbedring, der Lean er en sentral del, er vi også avhengige av våre leverandører av utstyr. Vår erfaring med maskinleverandørene er dessverre at de ikke er der vi hadde ønsket de skulle være når det gjelder å hjelpe oss å finne gode Lean-løsninger, sier Larsson.

– Selsagt har vi selv et ansvar for å få til et konstruktivt samarbeid, men jeg ser for meg at det om ikke lenge vil bli et utvalgs-kriterium fra kjøpere av utstyr til næringsmiddelindustrien at

leverandørene er godt oppdatert på dette området.

Rask oppstart

Problemet kommer særlig til syne når nytt utstyr skal settes i drift.

– Da vil det alltid dukke opp problemer, det gjelder i alle typer industri, men med god planlegging der prosjekt og drift går parallelt en periode, kan man komme raskere inn i god, effektiv drift.

– Mye med Lean handler om å bygge opp standarder for hvordan ting skal gjøres helt fra starten. Lar man det gå et år eller to før dette gjøres, blir det lang tynge og dyrere å gjøre jobben, sier han.

Noe av årsaken til at situasjonen mellom industri og leverandører er annerledes i næringsmiddelindustrien enn i for eksempel bilindustrien tilskriver Larsson at i førstnevnte tilfelle er både industri og leverandør relativt små bedrifter og mye mindre enn i bilindustrien. ■