

## Aktivt endringsarbeid i praksis:

# Mange endringer gjør enorm forskjell

I Nord-Odal, sør i Hedmark, mitt inne i skogen, ligger nervesenteret til Rescon Mapei, en av Nordens største leverandør er av lim, fugemasser og kjemiske produkter til bygg og anlegg. Siden 2003 har bedriften mer enn doblet omsetningen.

### Framtidens Industri

TEKST: MORTEN IVERSEN

Hver dag kjører det 35 – 40 biler igjennom portene., sier Plant Manager Jan Roger Broen.

I 2010 leverte virksomheten 93 000 tonn, fordelt på 1 150 ulike produkter og 20 000 unike ordrer til 1500 kunder fra hele Norden og store deler av Baltikum ut i fra anlegget på Sagstua.

#### Voksent mål

– I 2004 hadde vi bygd et distribusjonssenter og strukturert vareflyten. Gjennom et skarpere fokus på produktivitet og involvering av

ansatte, mente vi at vi innen 2010 skulle kunne omsette for 500 millioner. Det målet var vi veldig nære på å nå allerede i 2008. Og det bare gjennom organisk vekst, uten å investere før vi hadde vokst I dag viser fasit at både arbeidsmiljø har blitt bedre samtidig som fokus på kontinuerlige forbedringer har gitt veldig gode resultater, blant annet er produktiviteten mer enn fordoblet i pulver avdelingen, sier administrerende direktør Trond Hagerud.

– Alt vi har oppnådd er en direkte konsekvens av det endringsarbeidet vi la strategier og handlingsplaner for i 2004, og det oppfølgingsystemet vi utviklet med presis rapportering fra hele linja og fra alle skift, sier Jan Roger Broen.

#### Systematisk arbeide

Siden den gang har mer enn 39 000

produksjonsstanser blitt loggført og rapportert. Feil har blitt rettet og sakte men sikkert har antallet produksjonsstopp sunket. Mye vil ha mer, så i 2009 innledet selskapet sammen med industriforeningen 7Sterke ett Lean kompetanseprosjekt hvor TPM Team var en av leverandørene. Forbedringsarbeidet skjøt fart.

– «Alle» kan jobben, men «alle» utfører den også forskjellig. Lean handler om i felleskap å finne den optimale måten å løse oppgavene på, og deretter gjennomføre denne metoden, sier Heidi Nilsen, sivilingeniør og forbedringsleder.

Hun lean tavlene som henger på veggene med ulike rapporteringsinnretninger, fargekodede magneter, kort og oppdaterte tiltakslistene. Hovedfokuset vårt i 2010 var å sertifisere 11 forbedrings-

grupper innen 5 S, fundamentet i Lean Manufacturing forteller hun videre.

#### Synliggjøring

Tavlene er viktig for å synliggjøre arbeidet, og er en måte å organisere arbeidsplassen på. Effektiviteten skal forbedres ved å fjerne sløsing, strømlinjeforme flyten og redusere bortkastet arbeid. Det skal være lett å se at noe mangler fra sin plass. Ugjorte oppgaver, uløste feil og mangler, skal rapporteres og utrettes. I en produksjonsbedrift på Rescon Mapeis størrelse blir dette mange punkter. Derfor tavlene. Med koder, tegn og tekst, gir de et klart bilde av hva som er gjort, hva som må gjøres og hva som kan bli gjort bedre.

– Før vi startet med kontinuerlige forbedringer «forsvant»



nord-odal: I fjor hadde Rescon Mapei en om

mellom 30 og 50 prosent av hvert skift i dødtid som gjerne gikk med til å lete etter verktøy og utstyr. Nå har hver eneste lille skrutrekker sin oppmerkede plass på veggen slik at det vises om noe mangler. Dessuten har alle tenkelige forbruksvarer sine respektive lagringsplasser som er mengdemerket. Leverandøren sjekker selv når det trengs påfyll, sier



setning på 480 millioner og et splitter nytt produksjonsanlegg.

Roy Amundsen, hovedtillitsvalgt og verkstedmann.

#### Kundeservice

I mange større produksjonsbedrifter blir avdelingen for kundeservice noe stemoderlig behandlet. Slik er det ikke på Sagstua. Her blir den hardt arbeidene gjengen som tar i mot 20 000 ordrer i året,

svarer på spørsmål og håndterer kunder, sett på som navet i organisasjonen. Alt har derfor blitt tilrettelagt for en mest mulig effektiv hverdag. Alle bilag skannes og en egen storskjerm forteller hvem av de fire – fem på jobb som besvarer en henvendelse, hvem som er ledig og hvem som ikke er på plassen sin i øyeblikket.

– Vi har et mål om å yte en servicegrad på 90 prosent og det skal ikke ta mer enn 20 sekunder før en kunde får svar i telefonen. Dette lykkes vi med, og gjennomsnittlig svartid er kun 10 sekunder. Via fokus på 5 S og kontinuerlige forbedringer har vi klart å effektivisere oss slik at vi har kunnet redusert bruk av vikarer, samt at en av de

ansatte har startet i salgsavdelingen. Egeninnsatsen og tilrettelegging intern har vært den største jobben, men også veldig inspirerende og givende. Vi har investert kun 50 000, noe som har gitt en årlig besparelse på 750 000 kroner, sier Lene Hammeren ansvarlig for kundeservice.

#### Sikre

For at alle skal utføre de ulike oppgavene på en optimal måte, er det via lean kompetanseprosjekt utarbeidet et stort antall «ettpunkt-sleksjoner». Dette er korte, enkle instruksjoner for hvordan hver «rutine» utføres. Leksjonene har bidratt til at man lettere forstår hvordan man skal utføre sine oppgaver. Dette reduserer også mulighetene for å gjøre feil og ivaretar godt våre HMS mål.

– Etter en av deres inspeksjoner i fjor var DSB så fornøyde med 5S arbeidet og Lean-systemet vårt, at de anbefalte at tilsynssyklusen vår ble utvidet fra en gang i året til en gang hvert tredje, sier Jan Roger Broen.

#### resultater

Det omfattende forbedringsarbeidet har i følge flere vi møter på vår omvisning ikke ført til arbeidspress, stress og en monoton hverdag. Tvert i mot. Alle er glade for

endringene og føler at de får være med på alle viktige avgjørelser som direkte berører dem og jobben de skal gjøre. Arbeidsgleden og den kontinuerlige effektiviseringen gir positive utslag på bunnlinjen.

**” Vi har et mål om å yte en servicegrad på 90 prosent og det skal ikke ta mer enn 20 sekunder før en kunde får svar i telefonen.**

Resultatet før skatt har gått fra minus 10 millioner i 2000 til et pluss på over 37 millioner i fjor, og i fra 2005 har omsetningen pr ansatt i leveranse kjeden økt med 1,1 millioner pr år.

– Ved å involvere alle i prosessene har vi laget et system, utarbeidet rutiner og en arbeidsflyt som gjør at alle trives bedre. Vi står på og jobber sammen, vi vinner sammen og vi utvikler oss sammen. Til alles beste, avslutter Heidi Nilsen.

#### **n rescon Maipei**

Omsetning 2010: 450 millioner. Antall ansatte 164  
resultater Lean Kompetanseprosjekt 2010: Effektivitetsøkning: 14%. Redusert omstillingstid: 18%. Antall stopp redusert med 11%. Kundeservice: Årlig besparelse kr 750 000  
5 S: 11 sertifiserte forbedringsgrupper. Antall lean tiltak: 1600

