



**LEAN
AKADEM1ET**

CERTIFIED LEAN EDUCATIONS ARE OFFERED BY LEAN AKADEM1ET
DENMARK'S PREFERRED PROVIDER SINCE 2006, VAT. NO. 34697388



[LEAN LEDELSE OG COACHING](#)

[#FEEDBACK-OG-LÆRINGSMILJØER](#), [#MEDARBEJDERINVOLVERING](#)

Toyota Kata hos Carletti

Lean Akademiet blev i 2013 anmodet om at udføre en række workshops, hvor vi skulle assistere Carletti i at optimere arbejdsprocessen og reducere spild omkring produktionen af bl.a. P-tærterne.

08.10.2021

[MORTEN FRIIS JACOBSEN](#)

Carletti blev etableret i 1918 og er en dansk chokolade- og slikproducent. I 1953 startede produktionen af P-tærten, som sidenhen er blevet en dansk klassiker. Carletti producerer årligt 17,5 millioner P-tærter. Lean Akademiet blev i 2013 anmodet om at udføre en række workshops, hvor vi skulle assistere Carletti i at optimere arbejdsprocessen og reducere spild omkring produktionen af bl.a. P-tærterne.

Starten på Lean rejsen

Carletti startede på Lean rejsen i 2007 med det formål at øge produktiviteten samt leveringssikkerheden. Fundamentet for denne udvikling var målstyring, synlig ledelse og en høj grad af medarbejderinvolvering

Toyota Kata som forbedringsmetode

Der er ingen tvivl om, at mange organisationer har realiseret flotte resultater med Lean, men vi ser stadig, at flere har store udfordringer med at fastholde resultaterne på den lange bane. Problemet er, at Lean-implementeringer har fokuseret på værktøjer og systemer, som vi har kopieret fra Toyota.

Vi har ikke tilpasset dem til de enkelte virksomheder, og vi har – og det er helt afgørende – forsømt at forandre og udvikle ledelsesadfærden.

Til opgaven hos Carletti benyttede vi os af Toyota Kata. 'Kata' betyder 'Systematisk bevægelsesmønster' og er træning af en ny adfærd, så det til sidst bliver en del af virksomhedens



kultur.

Toyota Kata er et systematisk coachingforløb, hvorpå vi kan ændre ledelsesmetoden og dermed skabe en forbedringskultur i virksomheden. I Kata arbejder vi med at skabe en rutine til lederne, så disse kan coache medarbejderne til at lære fra små forsøg, ligesom vi arbejder med at skabe mange små kontinuerlige forbedringer i produktionen. Carletti var i 2013 den første danske virksomhed til at arbejde med Toyota Kata. Benny Poulsgaard, COO og Supply Chain Direktør i Carletti formulerer det på denne måde:

“En af vores erfaringer med Lean, som vi har arbejdet med i mange år, er, at de langsigtede projekter dør. Det er der sikkert flere grunde til. Men de mere overskuelige og fokuserede initiativer i Kata fungerer meget bedre for os. Først og fremmest har vores forbedringsarbejde en retning. For det andet involverer Kata alle parter høj som lav. For det tredje sker arbejdet via meget konkrete og korte forsøg, hvor vi tester en hypotese, sådan helt håndgribeligt.”

Forbedringskultur med Kata sikrede succes med P-tærten

Udgangspunktet var, at Carletti årligt kasserede for 775.000 kr. i processen omkring P-tærte produktionen. Kasseringen bestod blandt andet af nougat-afskær, peanuts og emflo. Efter arbejdet med Toyota Kata blev spildet på kort tid reduceret med 68 procent og outputtet øget med 30 procent.

Det betyder, at virksomheden reducerer omkostningerne med mere end en halv million kroner og er i stand til at producere markant mere af det pågældende produkt.

Benny Poulsgaard er yderst tilfreds med resultatet, som medarbejderne skabte på få dage:

“Vi har nu mere end halveret spildet, og det er en kæmpegevinst for os. Kata er ekstremt praktisk, det er korte indsatser og hurtig læring. Det lyder måske ikke af så meget, men det gør faktisk en stor forskel. Det skaber højere træfsikkerhed, vi finder den rette løsning hurtigere, vi får højere leder- og medarbejderinvolvering, og vi har en meget bedre risikostyring, fordi vi hele tiden efterprøver og justerer ind”.

Carletti fortsætter med de løbende forbedringer og er godt i gang med at skabe en forbedringskultur, så hele organisationen løbende skaber forbedringer.

Hvad skal der til for at skabe forbedringer med Toyota Kata?

I produktionsvirksomheder er det medarbejderne på gulvet, der har den store erfaring. De har gjort sig en masse erfaringer på maskinerne, men nogle gange er erfaringerne ikke selvfølte, men snarere noget man gør, fordi ‘det har man altid gjort’.

Med Toyota Kata driver vi forbedringerne gennem små kontinuerlige forsøg og forbedringer. Er der noget, man kan gøre anderledes? Så tester vi det!

“Vores erfarne operatører havde ikke været i stand til at pege på problemet, men ved hjælp af Kata-metodikken formåede de at tænke ud af boksen og finde frem til den egentlige årsag og derefter til en løsning. Vi oplever faktisk ikke, at det er svært at anvende Toyota Kata hos os. Den største udfordring er, at det tager tid at få udbredt metoden og oplært udvalgte medarbejdere til Kata Coach og Kata Learners,” fortæller Benny Poulsgaard.

Hos Carletti gav eksperimenter gode resultater

Målene hos Carletti var så tilstrækkeligt ambitiøse, at det var tydeligt for alle, at det var nødvendigt at gå udover normal tankegang, hvis det skulle realiseres. Holdet på P-tærtelinjen arbejdede iterativt og prøvede sig frem med eksperimenter. En hypotese var for eksempel, at hastigheden på linjens bånd havde betydning.

Det viste sig efter at have afprøvet det, at det ikke var korrekt. Efter flere forsøg fandt holdet frem til, at den styrende faktor var variansen i produktet. Løsningen var at forberede ingredienserne grundigere, så produktet blev mere ensartet og variansen lavere.

Forberedelserne blev standardiseret ved hjælp af et lavpraktisk målebæger for ingredienserne. På den måde gjorde holdet det let for alle skiftehold at overholde standarden - de skulle bare anvende målebægeret.

For Benny Poulsgaard er et godt eksperiment ikke nødvendigvis et udtryk for et positivt resultat:

“Resultatet kan være positivt eller negativt, det virkede eller virkede ikke. Begge resultater er nyttige, fordi det gør os klo-



gere. Det hele foregår ude på gulvet, og det involverer ledere og operatører direkte. Der er ikke noget mødelokale og lange beslutningsprocesser involveret i det her.”

Investeringen var det hele værd

Carletti var som nævnt den første virksomhed, der begyndte at eksperimentere med Toyota Kata. Slikproducenten formåede at reducere spildet og øge outputtet markant. For Benny Poulsgaard ligger succeshistorien dog et helt andet sted:

”Vi formår at involvere medarbejderne i forbedringsarbejdet og oplever en stor entusiasme omkring det at finde på nye løsninger. Vi har i dag en langt bedre forståelse for processen og ved præcis, hvad der er årsagen til de store udsving. Der er ingen tvivl om, at Toyota Kata virker for os.”

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores [LA Library](#)