





16 NOVEMBER 2021

LEAN HOS HORN BORDPLADER

Den midtjyske bordpladefabrik har samarbejdet med Lean Akademiet for at få uddannet medarbejdere og implementeret Lean i produktionen. Her får du et ærligt indblik i denne proces.



HENRIK SCHALECH

Henrik forener læring, ledelse og forbedringskultur og tror på, at varig udvikling begynder med mennesket.

16 NOVEMBER 2021

Midt mellem Herning og Holstebro ligger den lille by Aulum. Her har HORN Bordplader A/S siden 1992 produceret bordplader, og virksomheden er i dag blandt de ledende europæiske bordpladespecialister.

For 5-6 år siden begyndte virksomheden at arbejde med Lean - ikke på en koncentreret måde, men primært baseret på sund fornuft, som de selv beskriver det:

"Vi fik en lille forståelse for spild, og at vi skulle have synliggjort vores frustrationer og vores fejl. En del af det kunne vi gøre selv - og en del skulle vi have ekstern hjælp af Lean Akademiet til", siger Hans Christian Misfelt, Operational Excellence Manager hos HORN Bordplader.

Lean Akademiet har faciliteret kurser og stået for undervisning og uddannelse af medarbejdere hos HORN. De to virksomheder er ligeledes indgået i et større samarbejde omkring implementeringen af Lean. Fokus er til en start i produktionen, hvor HORN oplever små problemer med kvaliteten, manglende standardisering af arbejde m.m. Udgangspunktet for rejsen var at se på, hvor virksomheden reelt stod gennem en audit efter Operational Excellence-modellen:

"Det, der gav os de største udfordringer, er, at vi er nødt til at afgive ressourcer i form af medarbejdere, men også tid. Dog har vi det også sådan, at når vi har sagt A, så siger vi også B. Vi fik Allan og Kurt fra Lean Akademiet til at komme forbi og få sat fingeren på pulsen, og det gav os et billede af, at vi ikke var der, hvor vi troede, vi var. Man kan sige, at det er både godt og skidt, men det gode var, at vi fik et klart billede af, hvor vi stod henne. Derfra kunne vi sige, hvad ønskescenariet er for os, hvor vil vi gerne være om 12 måneder - og ud fra det kunne vi lave en Gap analyse og rykke os inden for de 14 punkter, vi havde på vores Excellence-model - og herefter fik vi lavet en grundig fremtidsplan ud fra det," fortæller Hans Christian Misfelt.



Hverdagens fremskridt og tilbagegang

Som i mange andre produktionsvirksomheder kom hverdagen tilbage, og der gik drift i den. Der kom nye medarbejdere, nye folk i ledergruppen, og nogle af de ledende kræfter forsvandt fra Lean initiativerne.

"Jeg har måtte erkende, at vi har en plan, indtil vi har en ny, og det kan gå 4 skridt frem og 1 tilbage, men hvis man er vedholdende og synliggør tingene og vigtigheden over for medarbejderne og italesætter ønsket fra ledelsen, så kan man lykkes. Vi har blandt andet synliggjort vores mål på alle tavler rundt i virksomheden, så vi får medarbejderne med på tværs og får deres input," siger Hans Christian Misfelt og fortsætter:

"Vi har nu fået en masse medarbejdere uddannet i Lean Green Belt, hvilket giver et fælles sprog, en fælles værktøjskasse og en fælles forståelse for, hvordan vi griber det an. Lean hjælper os med at sætte ramme og ord på al den læring, vi alle har haft igennem vores erhvervsliv."

Øvelse gør mester – fra undervisning i Lean til implementering i produktionen

Ét er at blive uddannet i Lean, noget andet er at sikre implementeringen i virksomheden. Dette har også været en udfordring hos HORN Bordplader, men tilgangen fra virksomheden er, at det er ok at træne, og at det er ok at fejle i disse forsøg. Hovedfokus er på, at virksomheden har investeret i et Lean lærings- og arbejdsrum, fordi den strategiske beslutning er taget i forhold til at ville arbejde med Lean i stor skala, og derfor vil virksomheden også sørge for, at der er de bedste rammer for succes:

"Vi har et rum, hvor vi kan have fokus på det - og vi har meget fokus på ikke at blive operationelle, men at holde fokus på de forandringer, vi ønsker at lave. Vi vil skabe den bedste værdi for kunderne, og det kræver, at vi kan holde fokus, og at vi rykker på den samme ting og ikke har gang i for mange projekter på en gang. Derfor bliver vi på ledelsesniveau enige om, hvilket projekt vi skal rykke på nu, og så opsætter vi milepæle og delmål. Vi er dog ikke verdensmestre endnu, men det kan man jo vælge at anskue som det 5. Lean princip om løbende forbedringer, nemlig at vi stræber mod det perfekte ved hele tiden at forbedre os," uddyber Hans Christian Misfelt.

Stabile forbedringer efter forløbet med Lean Akademiet

HORN Bordplader havde tre overordnede mål: Forbedret leveringssikkerhed, forbedret bundlinje samt reduktion af reklamationer. De konkrete mål var, at leveringssikkerheden kom over 99 %, en forøget bundlinje på 10 % overskudsmargin og reduktion af reklamationer med 50 %.

"Resultatet efter arbejdet med Lean Akademiet er, at vi har forbedret vores leveringsevne - og denne leveringssikkerhed ligger nu stabilt på over 99 %. Derudover kan vi tydeligt se, at vi har forbedret os på de to andre parametre ift. bundlinje og reduceret reklimationsantal," siger Hans Christian Misfelt og fortsætter:

"Den positive udvikling på vores mål kan naturligvis skyldes flere parametre. Vi kan dog med sikkerhed sige, at Lean som metode og værktøjskasse har skabt væsentlige resultater og dermed bidraget positivt til indfrielse af målene. Vores arbejde med Policy Deployment og



korrigerende handlinger har givet den enkelte medarbejder mulighed for at bidrage til vores resultater. Vi har vores næste audit om et par måneder – og der glæder jeg mig utrolig meget til at se vores udvikling.”

Lean har skabt en fælles forståelse i virksomheden på alle niveauer

Hos HORN Bordplader er det nu blevet tydeligt for alle medarbejdere, at Lean ikke blot er noget, der foregår på ledelsesniveau, men i hele virksomheden. Medarbejderne ved nu, at de bliver hørt, og at deres forbedringsforslag bliver taget seriøst.

”Eftersom vi ikke længere kun arbejder med Lean i ledelsen, men har fået alle medarbejdere med og fået dem godt præsenteret for tavlemøder, så fungerer systemet rigtig godt. Folk kan se, at deres idéer er lige så gyldige på tavlemøderne som andres idéer, og det har skabt en større forståelse for de projekter, der bliver kørt rundt omkring i virksomheden, og det har skabt et fælles sprog og billede af, hvad det er, vi skal. Selvom det har krævet en oplæringsproces, er medarbejderne blevet rigtig gode til at fastholde vores mål og komme med forbedringsforslag, og faktisk er der til tider en lille intern konkurrence i at komme med de bedste forslag og forbedringer. Vi er også blevet bedre til at fejre, når vi kommer i mål med projekterne, så det skaber glæde hos alle,” fortæller Hans Christian Misfelt.

Det næste skridt på Lean rejsen

Lean Akademiet udtrykker stor respekt for det arbejde der lægges for dagen hos HORN Bordplader, som også kun har positive erfaringer fra samarbejdet med Lean Akademiet:

”Det bedste ved at arbejde sammen med Lean Akademiet er, at man får en åben og ærlig dialog og en skarp faglig sparring. Lean Akademiet har hjulpet os med at få nedbrudt vores problemer til mål på både strategisk, taktisk og operationelt niveau,” fortæller Hans Christian Misfelt og fortsætter:

”Det næste på vores rejse er, at vi stadig skal flytte os et stykke. Vi har netop fået etableret en strategisk Lean styregruppe, og målet er, at når vi har fået nok medarbejdere gennem Lean Akademiets Green Belt uddannelse, så skal vi have skabt vores eget akademi. Derfor opbygger vi nu vores Lean kompetencer i samarbejde med Lean Akademiet, så vi mere eller mindre kan stå på egne ben i fremtiden.”

Lean Akademiet tror på, at HORN er en af fremtidens fabrikker. De viser vejen og viljen; når man har sagt A, så må man også sige B.

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