





18 OKTOBER 2024

LEAN UNDERSTØTTER VÆKSTREJSEN

Fog & Venø er en dansk virksomhed beliggende i Aulum, som producerer lamelbaserede akustikpaneler. Virksomheden blev grundlagt i 2019 under navnet Acupanels International ApS. Bag Fog & Venø A/S står Karl Frank Venø Nielsen og Ove Fog.



[ALLAN B. RIX](#)

Allan kobler Lean teori med praktisk erfaring og sikrer varige forbedringer og klare resultater i hverdagen.

18 OKTOBER 2024

Fog & Venø er en dansk virksomhed beliggende i Aulum, som producerer lamelbaserede akustikpaneler. Virksomheden blev grundlagt i 2019 under navnet Acupanels International ApS. Bag Fog & Venø A/S står Karl Frank Venø Nielsen og Ove Fog.

Virksomheden har været på en stor vækstrejse siden starten – og i den forbindelse har Lean Akademiet assisteret med at få produktionen til at møde efterspørgslen.

For 4 år siden fyldte produktionen 200 kvm. Man kunne producere træpanelerne i hånden – og man kunne producere cirka 60-70 paneler om dagen. Virksomheden havde en så stor efterspørgsel, at de har udvidet og nu bygget en fabrik med 16.000 kvm produktion – og er gået fra 3 medarbejdere til i dag 80 medarbejdere.

I dette interview taler Allan B. Rix med fabriksdirektør Hans Christian Misfelt om Fog & Venøs arbejde med Lean.

Hvad har Lean betydet for virksomheden?

”Det har betydet, at vi hurtigt og effektivt har kunnet flytte og opskalere produktionen, mens driften var i gang – uden at det gik ud over kvaliteten eller vores performance generelt – og det har betydet, at vi har haft medarbejderne involveret i udviklingen fra starten af,” siger Hans Christian Misfelt.

Hvad har I gjort for, at medarbejderne har kunnet bidrage til jeres Lean rejse?

”Vi har sørget for, at alle medarbejderne har fået mulighed for at opnå kompetencer inden for Lean – og få en forståelse for Lean, og hvorfor vi arbejder med Lean generelt,” fortæller Hans Christian Misfelt og fortsætter: ”Derudover har vi gennem det sidste halve år fået samtlige medarbejdere, altså både administration og produktion, gennem et to-dages Lean

Yellow Belt-uddannelsesforløb, og det betyder, at vi har et fælles ståsted, når vi har optimeringsprojekter. Derudover har det været italesat fra dag 1 i virksomhedens forløb, at vi kommer til at arbejde med Lean, at vi kommer til at arbejde med tavlemøder, at vi kommer til at køre løbende optimeringsprojekter osv. – så det er blevet en del af kulturen i virksomheden nu, at vi arbejder med omtanke, og at vi arbejder henimod fx at finde og eliminere spild på en struktureret måde.”

For at øge medarbejdernes kompetencer har Fog & Venø ligeledes uddannet medarbejdere i TWI (Training Within Industries) samt i Toyota Kata – så generelt fokuserer virksomheden på løbende uddannelse og kompetenceudvikling. ”Den store styrke er, at vi arbejder med Lean hver dag, og at det er blevet en naturlig del af virksomhedens og medarbejdernes hverdag,” understreger Misfelt.

Lean i hverdagen

Fog & Venø arbejder med 5S på fabrikkerne, afholder ugentlige tavlemøder med udgangspunkt i Kaizen-tavler, og derudover er de begyndt at arbejde med Kata-tavler. ”Jeg kunne sagtens liste alle de Lean værktøjer op, som vi arbejder med – men det er faktisk så mange, så det ville være lettere at sige, at det er begrænset hvilke værktøjer, vi ikke arbejder med,” indskyder Hans Christian Misfelt.

”Hvad er driftsledernes rolle – især i forhold til at få bragt forskellige kompetencer i spil?” spørger Allan B. Rix. Misfelt svarer: ”Vi er et stort team. Hele vores stab i produktionen er bygget op i forhold til at arbejde med Lean, og det betyder, at det også er medarbejderne, der driver udviklingen. Vi har en del Lean ambassadører, fx er vores tavlemøder med skiftende mødeledere, og det betyder, at vi ikke er afhængige af fx to-tre medarbejdere, der står og kæmper for, at vi skal arbejde med Lean. Samtidig er flere ledende medarbejdere, fx i produktionen, videreuddannet til Lean Black Belt, så vi har fået skabt en rigtig god kultur for Lean i organisationen.”

Samarbejdet med Lean Akademiet som eksterne konsulenter

Hans Christian Misfelt kender Lean Akademiet fra sit tidligere job som Operational Excellence Manager hos Horn Bordplader. Her var Lean Akademiet med som facilitator i forhold til at uddanne medarbejderne i Lean samt hjælp med at udvikle en strategiplan for Lean arbejdet. ”Jeg havde så god erfaring med Lean Akademiet, så det var et let valg, da vi skulle uddanne vores medarbejdere her hos FOG & VENØ,” fortæller Misfelt og fortsætter: ”Lean Akademiet repræsenterer ikke et quick fix, men derimod en solid forandringsskabelse, som kommer inde fra virksomheden selv. Altså, at det er virksomhedens medarbejdere, der kan stå for optimering og forandringer. Samtidig er det en stor force, at vi har kunnet benytte os af Lean Akademiet med løbende sparring, hvis der er processer eller projekter, der skal justeres i praksis.” Han fortsætter: ”Én ting er, at vi sagtens kan læse bøgerne og sætte os ind i teorien – men hvis vi ikke kan få det til at fungere i praksis, hvis vi ikke har medarbejderne med os, og hvis vi ikke formår at komme ud over dørtrinnet med budskaberne og faktisk ser, at det virker – så er det jo værdiløst, og så er det ikke noget, der skaber værdi for nogen som helst.”

Fremtidens Lean set up hos Fog & Venø

”Hvor ser du jer henne på denne Lean rejse - hvor skal I drive det hen fremadrettet – og hvad skal sikre og fastholde jer i denne udvikling, hvor I er i dag?” spørger Allan B. Rix.

"Setuppet er, at jo mere Lean arbejde, vi får implementeret i fabrikken, jo mere skal vi selvfølgelig også følge op på alt det, vi sætter i gang. Generelt, så ser vi så store gevinster ved Lean arbejdet, at vi fortsætter med det – og faktisk er der så god tilbagemelding på det, og det giver større tilfredshed blandt vores medarbejdere, så vi kan ikke lade være med at fortsætte i fremtiden."

Udfordringer ved Lean implementering

At begynde at arbejde med Lean kan nogle gange give naturlige udfordringer i virksomhederne. På spørgsmålet om, om der er noget, som han ville have gjort på en anden måde, svarer Misfelt: "Det sværeste har nok været at få den administrative del med. Jeg har haft primær fokus på produktionen i denne proces, da efterspørgslen pludselig blev så stor på vores produkter. Vi havde svært ved at følge med kapacitetsmæssigt i produktionen, så det var dér, jeg valgte at sætte ind først. Dog var det generelt en svær start, da der var mange medarbejdere, der ikke havde kendskab til Lean arbejdet – eller en struktureret tilgang til arbejde i det hele taget." Han fortsætter: "Da vi gik i gang i produktionen, forløb det egentlig ganske fint, og vi kom godt ud over stepperne – men da vi så skulle i gang med at få administrationen med, der var forandringen så hurtig for medarbejderne, at jeg godt kunne have ønsket, at jeg havde grebet det an på en anden måde. Jeg kunne godt have tænkt mig, at de var kommet lidt blødere i gang – og at de altså havde haft lidt mere tid til forandringsprocessen, og at jeg havde givet dem en bedre intro, til hvad der skulle ske."

Lean har skabt målbare resultater

"Er der steder hos Fog & Venø, hvor man med sikkerhed kan sige, at her har Lean arbejdet ført til målbare resultater?" spørger Allan B. Rix.

"Vi har kæmpet i produktionen for at komme op på den kapacitet, som markedet efterspørger. Og det betyder, at vi har haft fokus på de 'lette' forandringer og åbenlyse steder, hvor vi har valgt at sætte ind – med fokus på, hvordan vi fx umiddelbart kunne optimere vores processer – fx i forhold til, hvor meget vi kan få igennem produktionsmaskinerne," forklarer Hans Christian Misfelt. Han fortsætter: "Jeg har utallige eksempler på, hvordan vi på enkelte processer fx er gået fra 450 stk om dagen til 1650 stk om dagen. Derudover får vi for eksempel minimum dobbelt så meget igennem vores pakkelinje nu. Et andet eksempel på målbare forbedringer er, at vi efter et 14-dages Lean projekt nu får 27 % mere igennem vores søm-linje – og det er vedvarende forbedringer, så det er ikke sådan, at vi går ned på kadencen efterfølgende." Han understreger: "Alt dette har gjort, at vi har kunnet lave nogle kapacitetsberegninger, så vi har kunnet sikre, at vi kan overholde vores leveringssikkerhed – så vi nu er 'on target' og ligger på over 99 % i vores leveringsevne."

Den gyldne trekant - medarbejdertrivslen stiger

Lean begrebet 'Den gyldne trekant' beskriver, at der skal være fokus på at skabe værdi hos både virksomheden, kunden og medarbejderne. Hans Christian Misfelt understreger, hvor vigtigt Lean arbejdet har været for medarbejderne i Fog & Venø, og han pointerer, at medarbejdertrivslen er steget:

"Tilfredsheden hos medarbejderne er steget. Vi måler det hver måned via en app, og målet har været, at vi skal rates med 4 ud af 5 hos vores medarbejdere, og dét ramte vi i sidste måned. Kommentarerne fra medarbejderne er, at det især er arbejdet med Lean, en tydelig kommunikation og synlighed, der har været med til, at trivslen er steget."



Hos Fog & Venø er det altså lykkedes at vækste, samtidig med at medarbejdertrivslen er steget. Lean har sat rammen om forbedringsarbejdet, og det har skabt en stor succes.

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