

Lean sikrer vækst hos Multi-Wing A/S

Læs en ægte succeshistorie om brugen af Lean administration – som værktøj til vækst og som kulturbærer.

af ERP System Manager Flemming Ravnholt fra Multi-Wing

Nedenfor kan du blandt andet læse om:

- Multi-Wing – verdens førende inden for produktion af vinger
 - Valg af Lean administration som forandringsværktøj
 - Kaizentavle og de syv spildtyper
 - Lean kræver opbakning
 - Lean som kulturbærer



En Multi-Wing vinge

Verdens førende

I Vedbæk nord for København ligger Multi-Wing International, som er verdens førende inden for design og produktion af aksiale ventilatorvinger – dvs. en propel, som sidder indvendigt i en maskine.

Virksomheden blev stiftet i 1938 af Finn Sigurd Andersen. Han startede med at handle med blandt andet værktøj og oliefiltre, og det var først 20 år senere, at virksomhedens nuværende kerneprodukt blev opfundet.

Ide - ved et tilfælde

Ideen om at producere vinger opstod ved et tilfælde. I 1958 købte Finn Sigurd Andersen en ny bil. Det var en Citroën DS19, der var en design- og teknikrevolution på daværende tidspunkt. Bilen vakte opsigt overalt, hvor den blev set – ikke mindst hos Finn Sigurd Andersens medarbejdere. Blandt andet var flere af ingeniørerne meget fascinerede af bilens nye måde at køle motoren på. En vinge i plastik sørgede hele tiden for den rette motortemperatur.

Finn Sigurd Andersens fætter, som også arbejdede i virksomheden, blev meget optaget af de nye vinger. Han så en stor fremtid for vinger udformet i termoplast, og herudfra opstod ideen om et system af standardkomponenter, som kunne sammensættes til et stort antal forskellige vinger – tilpasset kundernes individuelle behov.

Kosteffektiv og fleksibel

Metoden ville ikke bare være kosteffektiv for virksomheden. Den vil også være meget fleksibel for kunden, idet man blot kunne udskifte dele af vingen, når den var slidt op. Hos Multi-Wing fandt man også hurtigt ud af, at den bedste løsning blev opnået ved at producere navet i aluminium og bladene i plastik. Herved blev vingens levetid kraftigt forlænget, og den kunne tåle langt hårdere miljøer.

Stort markedspotentiale

Ideen om at udvikle og sælge et fleksibelt system af vinger viste sig hurtigt at være rigtig. Finn Sigurd Andersen var visionær - og lang tid før alle andre begyndte at tale om globalisering - tænkte han globale tanker om Multi-Wing vingen. Han gik derfor i gang med at etablere et globalt forhandlernetværk, som den dag i dag stadig er en af hjørnestenene i Multi-Wings succes.

Multi-Wing i dag

I dag har Multi-Wing valgt udelukkende at satse på produktion og salg af vinger, og inden for de tre segmenter, køling, opvarmning og ventilation, er Multi-Wing et førende globalt brand.

Multi-Wing tæller i dag 150 medarbejdere, hvoraf ca. 75 har deres daglige gang på hovedkontoret i Vedbæk. Multi-Wing har søster- og/eller datterselskaber i Australien, Frankrig, Spanien, Kina, Tyskland og Tjekkiet.

Den organiske vækst har de seneste fire år været på 20%, og i 2007 rundede virksomheden en omsætning på 200 mio. kr.

Ledelsesmæssige udfordringer

Multi-Wing har et godt udgangspunkt for at vækste yderligere, men medio 2006 stod ledelsen med tre store udfordringer:

- 1) De ansatte var stressede på grund af for stor arbejdsbelastning for den enkelte.
- 2) Der kunne ikke umiddelbart skaffes kvalificeret arbejdskraft.
- 3) Ønske om fortsatte vækstrater på 20%.

Med andre ord – udfordringen var at vækste og samtidig reducere stressniveauet og presset på den enkelte medarbejder.

Løsningen var kort og godt at forenkle de administrative arbejdsgange og at minimere fejl, spild, dobbeltarbejde mv. Kort og godt: At arbejde smartere.



Direktør Thomas Haderup med en Multi-Wing vinge i baggrunden.

En forandringsproces skulle igangsættes

Direktør hos Multi-Wing Thomas Haderup tog kontakt til konsulenthuset thy:innovation, som han havde fået anbefalet. thy:innovation er blandt andet eksperter i Lean administration, og direktør og konsulent Ann Møller Svendsen blev kaldt til Vedbæk for at fortælle om principperne i Lean, så ledelsen fik mulighed for at vurdere, om Lean var det rigtige værktøj for Multi-Wing.

Valg af Lean

Multi-Wing valgte efter en grundig indføring i Lean at bede thy:innovation igangsætte et Lean-forløb i administrationen.

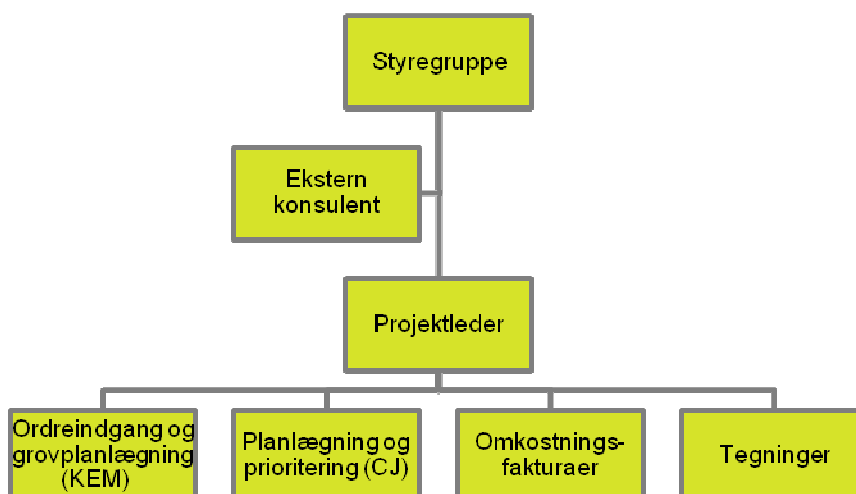
For Multi-Wing drejede det sig ikke om at implementere Lean-værktøjer fra ende til anden – men derimod at bruge deres sunde fornuft og ved hjælp af enkelte og simple værktøjer at skabe store forbedringer.

Organisering af Lean-proces

Efter råd fra Ann Møller Svendsen startede Thomas Haderup med at udpege en styregruppe og en intern Lean-projektleder. Projektlederen skulle deltage i alle workshops og rapportere til styregruppen.

Ledelsen lavede desuden en bruttoliste over emner og teams, som de ønskede skulle arbejde med Lean. Udgangspunktet var, at processen i første omgang kun skulle omfatte det administrative personale. Det var her, de førnævnte udfordringer var størst – både i forhold til rekruttering og i forhold til stressede medarbejdere.

Organisationen af Lean-processen så nu således ud:



Det er styregruppens opgave at prioritere i bruttolisten og udpege hvilke områder, der skal igangsættes først. Lean-projektlederen sørger for, at de enkelte teams koordineres på

tværs, så der er en rød tråd og synergi imellem de enkelte teams. Der udpeges desuden en teamleder for hvert team, som har til opgave at drive processen videre efter den indledende workshop.

Organisationen er ikke statisk. De enkelte teams sammensættes efter styregruppens prioriteringer fra bruttolisten, og der oprettes således løbende nye teams.

Lean-workshops

Næste opgave var at gøre alle medarbejdere Lean-parate. Alle medarbejdere deltog i en kort uddannelse i Lean, som hos thy:innovation kaldes Lyn Lean. Det er en ca. to timer lang introduktion til principperne og tankegangen i Lean, og denne introduktion følges op med en workshop med teamet. Denne workshop faciliteres af projektlederen, og den eksterne konsulent er blot bisidder.

På workshoppen tages udgangspunkt i de administrative rutiner, som teamet er en del af.



Rutinerne kortlægges – også kaldet value stream mapping eller værdistrømsanalyse, og der laves et forbedringskatalog, som prioriteres, og udmunder i en egentlig aktivitetsplan, som teamet efterfølgende selv skal implementere.

De aktiviteter, som teamet ikke selv kan gennemføre, eller som koster penge eller er særligt ressourcekrævende, opsamles af projektlederen. Projektlederen fremlægger disse aktiviteter på det ugentlige møde i styregruppen, som efterfølgende vurderer, om aktiviteten skal gennemføres af en særlig arbejdsgruppe, eller om den skal nedprioriteres.

Thomas Haderup (tv) og Flemming Ravnholt foran tavlen med værdistrømsanalysen.

Under workshoppen adresseres ofte problemer til andre teams eller afdelinger, og projektlederen skal hele tiden sørge for at bringe disse problemstillinger videre til de respektive teams. Dette skulle gerne forhindre, at der falder noget ned imellem to stole.

Der er syv spildtyper, som teamet skal være opmærksom på:

1. Forsinkelser og ventetid
2. Gentagelser
3. Unødvendig bevægelse
4. Uklar kommunikation
5. Manglende/forkerte ressourcer/tid
6. Fejl
7. Uudnyttede muligheder

Kaizentavle

Hvert team skal nu arbejde med den såkaldte Kaizentavle, som har til formål at sikre, at der indføres en kultur, hvor teamet løbende kommer med forbedringsforslag og i det hele taget arbejder med målstyring og visualisering.

De syv spildtyper bliver blandt andet visualiseret på Kaizentavlen, som dermed er et af de vigtigste arbejdsredskaber i processen.

Lean kræver opbakning

For at gennemføre Lean i en organisation er det afgørende med opbakning – både fra ledelsen og fra medarbejderne.

Hos Multi-Wing var opbakningen fra ledelsen tydelig fra starten. Indførelsen af Lean hos Multi-Wing har således som udgangspunkt været en top down-proces, idet igangsætteren af processen var direktøren selv. Derudover blev det fra starten besluttet, at flere medlemmer fra ledelsen skulle være en del af styregruppen.

Opbakningen fra medarbejderne er naturligvis mindst ligeså vigtig.

- Der skal ikke så meget modstand til rundt omkring i virksomheden, før korthuset falder sammen, siger Thomas Haderup.

Ifølge Ann Møller Svendsen møder Lean-processer ofte modstand i organisationen, hvis ledelsen står med stopur og lommeregner og hele tiden kontrollerer, at der kommer store, hurtige besparelser, og at bundlinjen vokser i takt med implementeringen:

- Mange virksomheder har været i gang med en Lean-proces, men mange er desværre ikke blevet færdige, fordi resultaterne måske ikke har levet op til forventningerne, eller fordi ledelsen har manglet tålmodighed. Årsagerne kan være mange, men ofte er det på grund af manglende engagement fra mellemliderne eller på grund af for stor modstand hos medarbejderne, siger Ann Møller Svendsen.

Hos Multi-Wing har ledelsen fra starten været indstillet på, at forandring tager tid og kræver kommunikation, tålmodighed, afklaringer, justeringer og vedholdenhed. Og det smitter naturligvis af på medarbejderne:

- Alle medarbejdere gik fra den første workshop med en positiv holdning på trods af, at de skulle ud og ændre deres hverdag og dermed deres rutiner. Men de har fra starten kunnet se, at forandringerne ville være til fordel for både dem selv og virksomheden, og det er det helt rigtige udgangspunkt, siger ERP System Manager og Lean-projektleder Flemming Ravnholt.

Medarbejdernes oplevelse af processen

Medarbejderne hos Multi-Wing har overvejende oplevet Lean-processerne som positive. Nogle af de udsagn, som løbende er blevet samlet op af projektlederen er:

- At der bliver taget fat om rutiner, som ikke fungerer.
- At man ikke længere bare gør, som man altid har gjort, uden at vide hvorfor.
- At den enkelte medarbejder bliver hørt.
- At medarbejderen tættest på processen er med til at påvirke og forbedre den.
- At ledelsen bakker op om processen og de enkelte forbedringsforslag.
- At der sker synlige forbedringer.

Ann Møller Svendsen siger:

- Jeg har ikke tidligere oplevet en organisation med så stor vilje til forandring, og hvor medarbejderne nærmest har stået i kø for at få lov til at komme i gang med Lean.

Afledt effekt af Lean

Lean-processen har været en meget positiv oplevelse for Multi-Wing. Og processen har ikke bare medført effektivisering – den har også haft en stor afledt positiv effekt på organisationen som helhed.

- Medarbejderne er qua de tværorganisatoriske Lean-processer blevet mere bevidste om, hvad de enkelte afdelinger laver, og hvilke udfordringer de sidder med i dagligdagen. Det har blandt andet ført til en del aha-oplevelser, som igen har ført til mindre kassetænkning, mindre suboptimering og mere respekt afdelingerne imellem, siger Thomas Haderup.

Lean som kulturbærer

Multi-Wing har de seneste 10 år haft en høj vækst med ansættelse af mange nye medarbejdere til følge. Det kan være en belastning for virksomhedskulturen, men også her har Lean haft en positiv effekt:

- Høj vækst medfører mange forandringer, og der findes mange eksempler på, at filmen i en sådan periode knækker rent kulturmæssigt. Her har vores Lean-processer på en måde været lim til at holde sammen på tingene. Folk på alle niveauer, med forskellige anciennitet og fra forskellige afdelinger har fået medindflydelse og ansvar, og det er med til at føre en god kultur videre, siger Thomas Haderup.

Lean – en ongoing proces

Thomas Haderup og Flemming Ravnholt mener samstemmende, at Lean har været et meget positivt bekendtskab.

- Det er svært at give et bud på return on investment, men både direkte og indirekte har processen haft en meget meget positiv effekt på vores virksomhed og vores muligheder for vækst, siger Thomas Haderup. Han tilføjer desuden, at den eksterne konsulent har været en uundværlig moderator for processen:

- Det vigtigste for os har været, at målet ikke var nedskæringer og ønsker om, at medarbejderne skulle løbe hurtigere. Målet har været at arbejde smartere. Det gør vi nu gennem den uddannelse og de processer, vi har været igennem – og det har Ann været med til at sikre, udtaler Thomas Haderup.

Multi-Wing er bevidste om, at Lean er en løbende proces, som i princippet aldrig stopper. Næste skridt for virksomheden bliver at gennemføre lignende processer hos søster- og datterselskaberne i udlandet.