



Skærpet fokus på at forbedre konkurrenceevnen

GRIT, som ligger i Hygum nær Vejle, blev for to år siden opkøbt af tyske Fein GmbH, der producerer håndholdte elværktøjer såsom vinkelslibere, boremaskiner og skruemaskiner – alt sammen komplementære produkter til GRITs egen produktion af båndslibemaskiner. På fabrikken i Hygum producerer de 41 medarbejdere mere end 12.000 maskiner årligt. Heraf eksporteres 100%. GRITs marked er præget af stigende konkurrence fra Fjernøsten, og ledelsen har derfor skærpet fokus på at forbedre konkurrenceevnen gennem vedvarende produktudvikling, løbende produktivitetsforbedringer og medarbejderuddannelse.

Øget konkurrenceevne med Lean-produktion

Værktøjsproducenten GRIT har inden for de seneste 24 måneder ikke alene udviklet og introduceret to helt nye produktprogrammer, men også igangsat en omfattende omstilling af selve produktionen med udgangspunkt i Lean-filosofien. Første fase af projektet – et komplet re-design af såvel montageområdets gulvplan og de enkelte produktionslinier – er blevet gennemført på mindre end et halvt år. Resultaterne har ikke ladet vente på sig, og målsætningen om en produktivitetsforøgelse på 20% er nu realistisk.

Med 25 år på banen er GRIT i dag en af verdens førende producenter af standardiserede bånd-slibemaskiner til metalindustrien, en position som virksomheden ikke tager for givet, men aktivt søger at udbygge. Det er også nødvendigt. Produkterne er ikke højteknologiske, og derfor er GRIT sårbar overfor priskonkurrence fra producenter i lavomkostningslande. Virksomheden har imidlertid formået at bevare

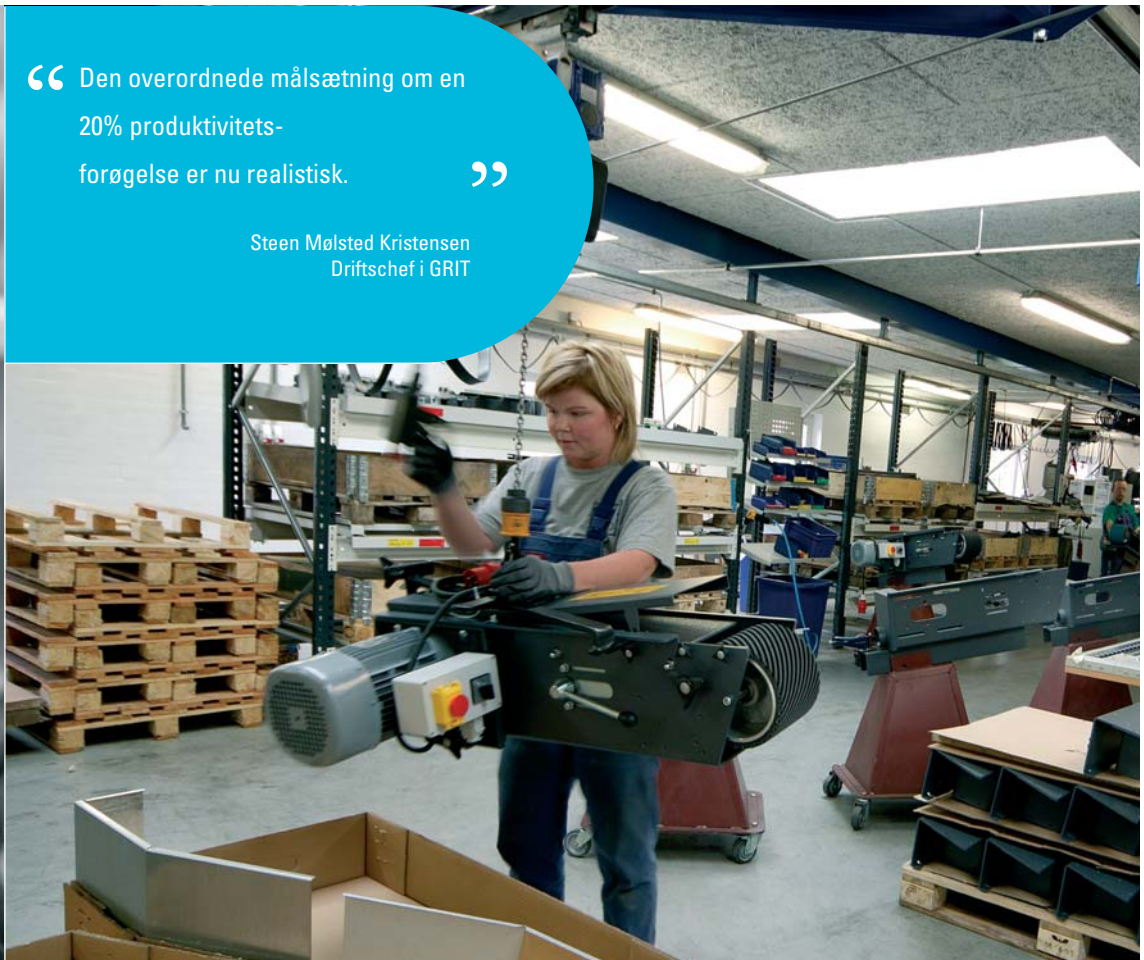
konkurrenceevnen ved at fokusere på selve produktionen samt indkøbs- og produktudvikling.

Det var i forbindelse med udfasningen af det gamle sortiment til fordel for to nye produktprogrammer, at virksomheden besluttede at indføre Lean-filosofien i produktionen. "Det er et stykke tid siden, at vi begyndte at arbejde

med Lean i forbindelse med medarbejderuddannelse," fortæller driftschef Steen Mølsted Kristensen. "Men det var, da Fein købte virksomheden i 2005, at vi for alvor begyndte at overveje at basere produktionen på Lean. Fein havde selv indført Lean og var meget opsatte på, at vi gjorde det samme. Det førte til samarbejdet med Langebæk Logistik."

“ Den overordnede målsætning om en 20% produktivitetsforøgelse er nu realistisk. ”

Steen Mølsted Kristensen
Driftschef i GRIT



Re-design af montagen

Som led i et pilotprojekt skitserede Langebæk Logistik et projektføreløb med fokus på, hvor i produktionen GRIT ville få mest ud af at indføre Lean. På denne baggrund blev det besluttet at begynde med montagen. Målsætningen var klar. Projektet skulle støbe fundamentet for en forøgelse af produktiviteten på 20% igennem opfyldelsen af en række delmål, bl.a. ved at minimere færdigvarelageret, minimere intern transport, nedbringe gennemløbstiden, minimere seriestørrelserne og ved at højne fleksibiliteten.

De ambitiøse mål krævede omfattende re-design, først af montagens grundplan og dernæst af hver enkelt produktionslinie. Det var derfor afgørende at få afdækket, hvor meget de enkelte produkter bidrog til indtjeningen samt, hvordan de påvirkede materiale- og informationsflowene. En grundig analyse af disse faktorer førte til en opdeling af produkterne i "familier", en ny grundplan for montagen og tilpasning af produktionslinierne til de nye produktfamilier. Resultatet blev én stationær produktionslinie til de højfrekvente produkter, to fleksible gulvområder til de mellemfrekvente produkter og lavfrekvente produkter samt et område for bordmontage af små maskiner.

Næste skridt var en overordnet vurdering af det nye materiale- og informationsflow. Vurderingen resulterede i dels en grundlæggende beslutning om kun at producere til næste uges ordre og dels i beslutningen om at differentiere produktionen af de forskellige produktfamilier. Fremover producerer GRIT således kun et lille antal højfrekvente produkter til færdigvarelager, mens de lavfrekvente produkter udelukkende bliver ordreproduceret.

Endelig blev selve produktionslinierne også redesignet. Opdelingen af produkterne i familier gjorde det nemmere at forenkle og standardisere montagearbejdet. På den måde var det muligt at give de enkelte arbejdsstationer et meget kompakt set-up, hvor alt værktøj og alle materialer havde faste pladser, hvilket gav montagemedarbejderne langt bedre arbejdsforhold.

Bemærkelsesværdige resultater

"Resultaterne har været bemærkelsesværdige," forklarer Steen Mølsted Kristensen. "Vi

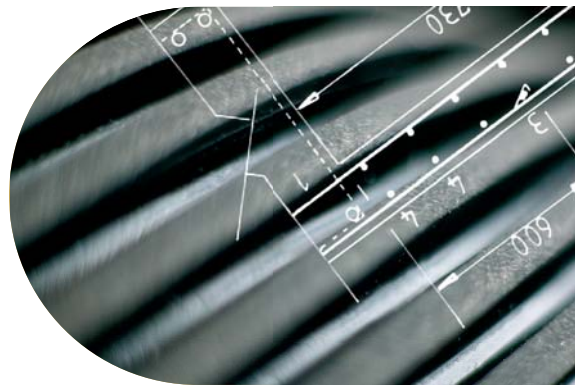
er gået fra at have et stort færdigvarelager til næsten intet færdigvarelager, fra en omkostningseffektiv seriestørrelse på 600 enheder til en på ca. 100 enheder, fra omstillingstider på 15 arbejds-timer til omstillingstider på 5 minutter på A-linien og 20 minutter på B-linierne. Vi troede ikke helt på, at det kunne lade sig gøre."

"Den overordnede målsætning om en 20% produktivitetsforøgelse er nu realistisk. Den nye montage betyder, at vi kan udvide produktionen uden yderligere investeringer i anlæget. Vi har således mulighed for at øge antallet af timer med 250% med det eksisterende set-up. Vi kan f.eks. fordoble antallet af operatører på hver produktionslinie. De ultrakorte omstillingstider betyder også større fleksibilitet. Vi kan nu bruge det samme set-up til at producere såvel få produkter i store antal som flere produkter i små antal."

Motiveret til mere

Langebæk Logistik blev valgt til at løfte opgaven i konkurrence med fire andre konsulenthuse. Et valg som Steen Mølsted Kristensen er glad for. "De havde kompetencerne, men nok så vigtigt var det, at de havde en praktisk tilgang til opgaven," siger han. "Hvis det bliver for akademisk, står vi af. Samtidig var det utrolig vigtigt for os, at de fra starten af var fleksible med hensyn til projektets karakter. De holdt faktisk både tidsplan og budget, selvom vi ændrede forudsætningerne undervejs."

Projektet har stillet store krav til forandringsviljen blandt GRITs medarbejdere. "Det har ikke været nemt, størstedelen af vores medarbejdere har været her i mange år og skulle lægge mange indarbejdede rutiner fra sig," fortsætter Steen Mølsted Kristensen. "Langebæk har været rigtigt dygtige til at involvere medarbejderne. Og så var de utroligt åbne over for vores ønske om at inddrage Vitus Bering, der har arbejdet med udvikling af vores medarbejdere igennem flere år. Deres samarbejde har mærkbart forøget medarbejdernes motivation." Dermed er omstillingen af virksomheden langt fra slut. Montagen var kun første skridt. I det kommende år går GRIT formentlig i gang med at indføre Lean flere steder i virksomheden. "Til den tid vil vi uden tvivl trække på Langebæk igen," slutter Steen Mølsted Kristensen.



Om Langebæk Logistik A/S

Langebæk Logistik A/S er en af Danmarks førende, rådgivende virksomheder inden for logistik, produktion, materialehåndtering samt implementering af lager og interne transportsystemer. Virksomheden baserer sin viden på mere end 30 års praktisk erfaring, samt på best practice fra virksomhedens brede, internationale netværk.

Langebæk Logistik har siden sin etablering skabt resultater hos over 300 danske virksomheder inden for logistik i alle brancher samt etableret over 800 anlæg. Virksomheden gennemfører årligt mellem 50 og 70 rådgivningsprojekter samt anlægsimplementeringer. Langebæk Logistiks fokus er på optimal løsning for kunderne – logistisk, teknologisk og økonomisk.

Kunder i Danmark

Bang & Olufsen, Brødrene Dahl, Carlsberg, Dinex, Jysk, Bent Brandt, Netto, Coop, Fritz Hansen, Københavns Lufthavne, Forsvaret, Nilfisk Advance, Martin Gruppen, Nomeco, Cadiso Food, House of Prince, Danish Crown, Carl F, Mac Baren, Lyreco, Cerealia, Frigo-scandia, Danisco, Grundfos, Fætter BR, Kohberg, ABB, Toms, Edeka, Post Danmark, Danæg, Lego, Arla, Danfoss, DanTransport, Gasa, Bantex, Tørsleff, SAS Service Partner, Palsgaard.

LANGEBÆK
LOGISTIK

www.langebaek.com

Langebæk Logistik A/S
Gydevang 24
3450 Allerød

Telefon 44 95 55 55
Telefax 44 95 70 11

info@langebaek.com