

Plukkede det gode fra flere produktions- og ledelsesmodeller

Artikel fra Miljø Horisont Nr. 4 - april 2005 - 43 årgang

Da ACo-Plast A/S besluttede at kombinere et mindre kendt produktionsstyringsredskab og et meget kendt økonomistyringssystem, lykkedes det på halvandet år at forbedre leveringstiden med mere end 30 procent. Samtidig er alle arbejdsprocesser blevet gennemsigtige, der er ikke længere overarbejde og ordrebehandlingen og klargøringen gennemføres nu samme dag som ordreoptagelsen. Inden det kom så vidt, skulle selve virksomhedskulturen dog ændres

Af: Af Peter Jürgensen



Det er altid lykkedes at skabe et pænt afkast i ACo-Plast A/S i Helsingør. Men derudover var alt langt fra som det burde være, da Ejvind Nyholm Nielsen i begyndelsen af 2003 blev ansat som teknisk direktør. Grundlæggende havde ingen overblik over, hvilken vej virksomheden skulle gå, for at den kunne udvikle sig, og da virksomheden havde været fondsejet i en årrække, var der ingen ejerledere, som havde kunnet præge udviklingen og tage et ansvar for hvilken strategi, der skulle følges.

Mange ordrer blev f.eks. ikke leveret til tiden, tidsforbruget var for stort, og produktionen haltede til stadighed bagud med mere end 500 timer. Ydermere var rutinerne omkring ordrebehandling lange og besværlige, lige som planlægningen i almindelighed var ustruktureret og usammenhængende. Organisationen var generelt overbelastet med udførelse af arbejdsopgaver, som for længst burde være afsluttet. Følgen blev, at kunderne naturligvis var utilfredse med leveringstiden, lige som medarbejderne følte sig overbebyrdede og stressede. Det var ikke mindst det - trods alt - pæne årsregnskaber, som var årsag til, at ingen tidligere fandt det nødvendigt, at forbedre og styrke den overbelastede organisation.

"ACo-Plast A/S var på godt og ondt en traditionel maskinfabrik. Der var ingen ordentlige eller tidssvarende IT-systemer, som kunne skabe overblik, og ingen klare strategier for fremtiden. Medarbejdernes motivation og holdning var afventende og skeptisk. De kunne jo udmærket se, at der var noget galt", husker Ejvind Nyholm Nielsen, som - sammen med den øvrige ledelse - besluttede at scanne markedet for leverandører af produktions- og ledelsesværktøjer, der kunne skabe fornyelse og fremdrift for virksomheden.

Fælles for de store udbydere var, at de helst så, at virksomheden tilpassede sig nogle gængse modeller og filosofier. Derved blev der ikke levnet plads for tilpasning, med mindre ACo-Plast var indstillet på, at gå ind i et egentligt udviklingsprojekt - hvilket virksomheden slet ikke havde ressourcer eller økonomiske midler til.

Via Dansk Virksomheds Service fik ledelsen imidlertid anbefalet et produktionsstyringsredskab, som specielt er udviklet til mindre og mellemstore virksomheder.

Det er en overbygning til det kendte økonomistyringssystemet C5, benævnt Job2Time, som er

et egentligt produktionsstyringsredskab. Det fungerer samtidig som en naturlig overbygning på Microsoft's økonomistyringssystem Concorde C5.

Alle sten blev vendt

"De nye redskaber satte skred i tingene, og erfaringerne har indtil nu været rigtig gode", fortæller Ejvind Nyholm Nielsen.

Vi ledte efter noget, som kunne favne alle virksomhedens rutiner og arbejdsgange. To ud af tre medarbejdere er maskinoperatører. Resten er administrativt personale. Den traditionelle model ville have været, at anskaffe et almindeligt nyt økonomistyringssystem samt noget værktøj til tidsregistrering i produktionen. Alternativt kunne vi havde taget alt i ét hug og købt et integreret produktions- og økonomistyringssystem, som kunne "klare" det hele. Når vi i stedet valgte et mere specielt værktøj, skyldtes det, at vi i en virksomhed som vores er nødt til at vende alle sten med hensyn til arbejdsrutiner for at opnå den ønskede effekt. Og det giver derfor ingen mening, at vi skulle igennem en lang række processer, hvis vi ikke i forvejen havde et ordentligt arbejdsredskab at registrere og forankre dem i", siger Ejvind Nyholm Nielsen.

Leverer til tiden

I dag har medarbejderne i ACo Plast A/S fået en roligere og mere harmoniske arbejdsdag. Der er ikke længere telefoner, som "vælter" hele huset. Alle har adgang til samtlige job-data vedrørende afvikling af ordrer. Organisationen er med andre ord blevet mere gennemsigtig, og hermed er ét af de centrale mål blevet nået.

"Alle taler om Lean og Kanban. Vi har plukket lidt af det hele, og vi synes selv, at vi har taget det bedste fra forskellige produktions- og ledelsesmodeller. De fleste produktionsmetoder sigter imod to formål: At eliminere spild samt nedbringe produktions- og gennemløbstiden. Men hvis man begynder med at vende alle rutiner på hovedet, som vi har gjort, bliver såvel spild som gennemløbstiden samt den tid, der bruges på vedligehold af data, helt automatisk nedbragt. Hver enkelt af vores medarbejdere formår i dag at trække ordrerne gennem systemet uden forsinkelser og uden at organisationen "skubber" ordrerne gennem huset. Når gennemsigtigheden i ordreforviklingen er så stor, kender den sidste mand i kæden til stadighed omfanget af, hvad der skal produceres, lige som den næstsidste mand også ved, hvilke forventninger, der stilles til ham - og så fremdeles. Resultatet er blevet, at leveringstiden nu er forbedret med mere end 30 procent på halvandet år - og kunderne får i dag varerne til tiden. Der er ikke længere overarbejde, og ordrebehandlingen og ordreklargøringen gennemføres samme dag som ordreoptagelsen", siger Ejvind Nyholm Nielsen, som ikke er i tvivl om, at man kan planlægge sig ud af mange problemer.

30 års manglende udvikling hævner sig

"Det vidste jeg naturligvis godt på forhånd, men jeg vidste ikke, hvor langt vi kunne nå, før jeg begyndte at arbejde med processerne."

ACo-Plast A/S tekniske direktør er ikke i tvivl om, hvilken udfordring, som har været den største gennem det seneste halvandet år: Det har været medarbejdernes naturlige skepsis mod forandringer.

"I 30 år har vi ikke gjort noget for at udvikle vores arbejdsrutiner eller informationsteknologi, og det hævnede sig. Men i dag er medarbejdernes indstilling til forandring markant ændret. Arbejds miljøet er langt bedre end det har været i mange år, og et godt arbejdsklima er forudsætningen for, at en virksomhed kan blive ved med at udvikle sig..."

Alle artikler, fotos, grafik og øvrige illustrationer, der er på denne side, tilhører Horisont Gruppen a/s. Artikler o.l. er beskyttet af de ophavsretlige regler og må ikke kopieres eller på anden måde videreudnyttes uden tilladelse.

Horisont Gruppen a/s Center Boulevard 5 2300 København S Tlf.: 3247 3230 Fax: 3247 3239