



Konkurrenskraftigt lantbruk Lean production – kan den öka lönsamheten?

Insikt, kunskap och inspiration

Seminarium i Skövde torsdagen den 26 november 2009

med stöd från Hugo och Emma Björkmans minnesfond

Sammanfattning av Maria Larsson, LIV Journalistik
Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien, Drottninggatan 95 B, Stockholm



Program i Skövde torsdagen den 26 november 2009

Moderator: Annika Bergman, ordförande i Sveriges Grisuppfödare

Referent: Maria Larsson, LIV Journalistik

09.00	Registrering och samling med kaffe	
10.00	Inledning	Magnus J Stark Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien
10.10	"Lean production", vad är det?	Hans Reich Chalmers Industrihögskola
11.00	Så jobbar SIK med Green Lean Production	Barbro Sundström Institutet för Livsmedel och Bioteknik, SIK
11.30	Hur används "Lean" i näringslivet? Företagsexempel 1	Ingvar Hagström Kiviks Musteri AB
12.00	Lunch	
13.00	Hur används "Lean" i näringslivet? Företagsexempel 2 Lean – ett naturligt inslag i det vardagliga arbetet	Jan Adolfsson Produktionschef, Furhoffs Rostfria i Skövde
13.30	Reflektion från ett gårdsbesök	Hans Reich samtalar med Bengt Svensson, Törlan AB. Företaget bedriver mjölkproduktion och växtodling i Halland.
13.45	Hur startar man ett förändringsarbete?	Hans Reich samtalar med representanter från företags-exemplen.
14.30	Kaffe	
15.00	Avslutande diskussion Är "Lean production" något för svenskt lantbruk?	Deltagande föreläsare, diskussion med mötesdeltagare.

Konkurrenskraftigt lantbruk

Lean production – kan den öka lönsamheten?

Insikt, kunskap och inspiration

KSLA:s LUPP-kommitté för Lönsam Uthållig Primärproduktion fokuserar under 2009 på tre särskilt viktiga områden – strategisk företagsledning, management och produktivitet. Syftet med arbetet är att mer aktivt undersöka, diskutera och lyfta fram kunskap och nya/andra metoder än de som används inom svenskt lantbruk i dag. I början på året genomfördes konferensen ”Konkurrenskraftigt lantbruk – omvärldsanalys för framgångsrikt företagande”. Den hanterade området strategisk företagsledning och behandlade bland annat erfarenheter från en studieresa till Skottland. Hösten 2009 fokuserar kommittén på produktivitet och management och genomförde därför seminariet om Lean production, en företeelse som har sitt ursprung i japansk bilindustri.

Bort med överflödigt tid

Lean production innebär att ta bort alla typer av slöseri för att sänka kostnaderna till skillnad från mass production, som innebär att producera mera för att sänka kostnaderna.

Hans Reich, från Chalmers industrihögskola och Produktionslyftet, understryker att Lean production är mer än en metod – det är en filosofi som har växt fram i japansk bilindustri, framför allt i Toyota. I hela produktionssystemet – från order till leverans – ska all överflödigt tid plockas bort. Fokus på arbetssätt istället för resultat ger resultat genom att filosofier, principer, arbetssätt och resultat går i och ur varandra.

Det tar lång tid att till fullo lära sig att jobba enligt principerna för Lean production. Jan Adolfsen, som arbetar med Lean, menar att det handlar om sunt bondförnuft ”men man måste känna till verktygen”.

Modeller och bokstavskombinationer symboliserar de verktyg som används. Allt går ut på att åstadkomma kaizen: ständiga förbättringar för alla, alltid. Många små förbättringar ger bättre resultat än få stora. Människor måste tänka själva. Det gäller att öka effektiviteten genom att arbeta smartare, inte hårdare.

Organisation och flöden

Ett sätt att arbeta smartare är att införa organisation och ordning på en arbetsplats genom 5S: Sor-

tera, strukturera, städa, standardisera, skapa vana. Därigenom får varje anställd tillgång till allt man behöver, när man behöver det, varken mer eller mindre. De tre första S:en är lätta att genomföra vid en städdag, det svåra är att göra nyordningen till rutin.

Ett annat sätt att arbeta smartare är att analysera värdeflödena i verkstaden och på kontoret för att optimera den värdeskapande tiden samt minimera den nödvändiga icke värdeskapande tiden och eliminera det icke värdeskapande slöseriet. I praktiken betyder det att organisera flödet på ett effektivare sätt och ta bort arbetsmoment som inte är nödvändiga (och som kunden kan klara sig utan). Därigenom minskas både ledtid och värdehöjande tid. Kunden i fokus och att ta bort slöseriet är Lean Productions två pelare.

Ta bort slöseriet

Minimera eller eliminera slöserierna, som är 7+1+1: för stora lager, omarbete (göra om arbetsmoment), överproduktion, för många transporter, överarbete (lägga ner mer arbete än kunden förväntar sig), för mycket rörelse och för mycket väntan. Dessutom outnyttjad kreativitet och överutnyttjande av miljöresurser.

SIK (Institutet för livsmedelsforskning och bioteknik) har lagt till minskad miljöpåverkan. Green Lean innebär att vara effektiv med alla sina resurser, också miljöresurser.

– Det är lättare att kommunicera miljöpåverkan än pengar, säger Barbro Sundström, SIK.

Hans Reich exemplifierar Lean med sitt eget kaffebryggande. Genom att effektivisera och brygga exakt de två koppar åt gången som går åt just då och att ha allt nära till hands (kaffe, filter, vatten, muggar etc) sparar han en arbetsvecka per år.

Lean i praktiken 1 – Kiviks Musteri

Kiviks Musteri AB började med en utbildning i 5S för alla cirka 90 anställda i både kontor och produktion hösten 2005. Dessutom genomfördes en 5S-dag för sortering. Människor som arbetar i produktionen bestämde hur man skulle organisera verkstaden efter sorteringen, till exempel vilka verktyg som behövdes på de verktygstavlor som sattes upp i maskinerna.

Företaget tillsatte en förbättringsgrupp för glaslinjen. Där ingick människor som arbetar i glaslinjen. Gruppen identifierade maskinen med störst avbrotts-tid och diskuterade möjliga förbättringar.

– Idéerna kom när vi gick ut till maskinen det gällde, berättar Ingvar Hagström, Kiviks Musteri AB.

Förbättringsgruppen träffas varje vecka och kontinuiteten är viktig om arbetet ska fungera.

Målsättningen med Lean Production är att köra alla produkter varje vecka (istället för som tidigare 12–13 gånger). Det kommer att innebära fler omställningar mellan olika produkter, lagerminskning och reducerade kassationer eftersom produkterna är färskare, men det finns också risk för större svinn mellan omställningarna (då man måste diska).

Kivik Musteris lärdomar

Effektiviteten har ökat genom mindre stillestånd. Personalen uppskattar Lean eftersom de själva kan påverka – annars hamnar förslag i en låda, som andra tar hand om. Konsultstöd i nätverk ger utbyte av erfarenheter på många nivåer, förståelse för Leans principer genom utbyten, studiebesök och utbildning samt verkar pådrivande. Deltagarna i nätverk bör dock successivt bytas ut för att man ska få in nya synpunkter och lärdomar.

– Största svårigheten är att tänka om. Man tänker att stora serier är billigt och bra, men tänker inte på att det skapas stora lager och kassationer, säger Ingvar Hagström.

Andra svårigheter är att skapa tidsresurser för arbetsledning och verkstad, hålla fokus och driv samt få alla anställda att förstå Leans principer. Det är också oerhört viktigt att ha stöd från högsta ledningen och styrelsen.

Lean i praktiken 2 – Furhoffs Rostfria

För Furhoffs Rostfria i Skövde är Lean production synonymt med att minimera alla former av slöseri. Slöseri är varje aktivitet som inte skapar värde för kund.

Företaget började arbeta med Lean för 2,5 år sedan och är med i Produktionslyftet. Lean-spel, slöserijakt och Furhoffs grundvärderingar ingick i introduktionen av Lean. Man började med 5S och slapp bygga ut 300 m² genom att frigöra yta tack vare städning och rivning av ett utrymme som inte användes.

Värdeflödesanalys har varit till stor hjälp för Furhoffs och man har gått in i varje detalj i processen.

– Vi tog bort tre steg i en tillverkning genom att göra ett bättre första steg. Det tjänade vi 29

procent på i sparad produktions- och ledtid, upp-lyser Jan Adolfsson.

Han poängterar att man måste ut i verkligheten, bestämma vem som är ansvarig och när det ska vara klart. Produktionstavlor och förbättringstavlor finns numera ute i produktionen. Som bonus får man en bred kunskap i gruppen.

Furhoffs lärdomar

Framgångsfaktorerna är att många små förändringar ger ett mycket bra resultat. Långsiktigt, uthålligt arbete lönar sig. Nästan alla är med på Lean-resan och i stort sett alla förbättringsförslag genomförs – de som går fort att genomföra tas först. Medarbetarna tycker att det är roligare att gå till jobbet nu och de senaste fyra månaderna har företaget haft över 99 procents leveranssäkerhet.

Fällorna är tidsoptimism, att alla inte är med på Lean-resan eller att man drunknar i massor av förslag, som man inte hinner genomföra.

Verkstadspersonal går lättare igång på Lean än kontorspersonal.

Lean i praktiken 3 – lantbruket

Passar då Lean i svenskt lantbruk? Hans Reich har besökt Törlan AB i Halland, ett lantbruksföretag med mjölkkor, får och växtodling. Förutom ägarna Bengt Svensson och Ulf Persson arbetar sex anställda i företaget.

– Jag fick en kick av Hans besök. Det är oerhört mycket i Lean som är överföringsbart till våra näringar. Vi har köpt flera whiteboardtavlor och ser ett behov av att använda dem, säger Ulf Persson, som deltar i seminariet.

Han kan inte se något hinder i att man arbetar med biologiska processer på ett lantbruk, till skillnad från i en tillverkningsindustri. Ulf Persson vill gärna vara med i ett läroprojekt och ser fram emot att börja tala med leverantörer och kunder för att kunna få med hela kedjan.

Lite senare i diskussionen ger Hans Reich rådet att starta i liten skala. Kanske bara en avdelning inom det egna företaget och vänta med leverantörer och kunder.

Hans Reichs råd

Tänk i flöden.

Fokusera på personer snarare än funktioner i organisationen. Fråga inte om lov – det får ni aldrig. Genomför ändå.

Strunta i motsträvarna. De är ofta bra på att leverera men gillar inte förändringar.

Ledarskapet är extremt viktigt. Om inte cheferna bryr sig och är på plats, hur ska man då kunna begära att de på golvet ska bry sig?

Börja i det lilla med några gruppträffar för att ha något att utgå från. Utvidga successivt till större grupper och större del av Sverige

Jobba i det egna företaget men långsiktigt är det bra att ha med Arla och andra kunder.

Lär er för att kunna inspirera och utbilda andra.

Var nyfikna som barn.

Seminariedeltagare

Jan Adolfsson, Furhoffs Rostfria

Per Andersson, SLU

Tobias Andersson, Växa

Nicklas Bengtsson, Jönköpings tekniska högskola

Annika Bergman, Sveriges Grisföretagare

Kristina Blomberg, Splendor Plant AB

Agneta Brasch, Bankeryd

Erik Brasch, Bankeryd

Eva Broberg, Splendor Plant AB

Susanne Bååth Jacobsson, Växa

Magnus Börjeson, Högåsa Gård AB

Fennia Carlander, SIANI Swe Int. Agricultural Network Initiative

Mårten Carlsson, KSLA

Ingvar Hagström, Kiviks Musteri AB

Carl-Anders Helander, Hushållningssällskapet

Jenny Höckert, Sveriges lantbruksuniversitet

Charlotte Johansson, Jönköpings tekniska högskola

Sölve Johnsson, SLU

Mats Karlsson, Växa Halland, Agrocenter

Ove Karlsson, Hushållningssällskapet Halland

Sven Klint, Svalöf Weibull

Maria Larsson, LIV Journalistik

Magnus Ljung, SLU

Stefan Lundh, Stefan Lundh lantbruk

Martin Melin, Hushållningssällskapet Halland

Markus Oskarsson, Svensk Mjök

Knut Persson, LRF Media (Land Lantbruk)

Johanna Pommer, Splendor Plant AB

Hans Reich, Chalmers Industrihögskola

Anna Rydberg, JTI – Institutet för jordbruk- och miljöteknik

Nils Johan Sahlström, Ölanda Säteri

Magnus J Stark, KSLA

Barbro Sundström, SIK Institutet för Livsmedel och Bioteknik

Bengt Svensson, Törlan AB

Harald Svensson, Jordbruksverket

Lars-Göran Svensson, LRF Konsult

Ulf Svensson, Törlan AB

Jacob Söderberg, Svensk Mjök

Anna Wall, Hushållningssällskapet Halland

Elenore Wallin, Hushållningssällskapet Rådgivning Agri AB

Långsiktigt och lönsamt företagande är en förutsättning för ett livskraftigt svenskt lantbruk. LUPP-kommitténs (Lönsam Uthållig Primärproduktion) fokuserar under 2009 på tre särskilt viktiga områden – strategisk företagsledning, management och produktivitet. Syften med arbetet är att mer aktivt undersöka, diskutera och lyfta fram kunskap och nya/andra metoder än de som används i Sverige idag, och som normalt annars förmodligen inte skulle bli belysta. Ett sätt är att pröva nya infallsvinklar och hämta know-how från andra länder eller andra branscher i Sverige.

I början på 2009 genomfördes konferensen "Konkurrenskraftigt lantbruk – omvärldsanalys för framgångsrikt företagande" som hanterade området strategisk företagsledning. Under hösten 2009 fokuserar kommittén på två områden som har stor betydelse för lantbrukets konkurrenskraft, nämligen produktivitet och effektivitet (management). För att tydliggöra kan dessa begrepp definieras:

Produktivitet är inom ekonomi måttet på det värde som produceras under en viss tid av en anställd, på en anläggning eller på ett företag.

Effektivitet är ett begrepp inom ekonomi och organisationsteori som beskriver hur väl en organisation kan omvandla resurser till produkter och tjänster. I begreppet ingår både produktivitet och kvalitet, som båda är höga i en effektiv organisation.

Seminarieret den 26 november 2009 hade som syfte att sätta fokus på effektivitetens betydelse för att uppnå lönsamhet och resursbesparingar.



Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien
Drottninggatan 95 B
Box 6806, 113 86 Stockholm
tel 08-54 54 77 00, fax 08-54 54 77 10
www.ksla.se, akademien@ksla.se

Kungl. Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA) är en mötesplats för den gröna sektorn. Akademien är en fri och oberoende nätverksorganisation som arbetar med frågor om jordbruk, trädgårdsbruk, livsmedel, skog och skogsprodukter, fiske, jakt och vattenbruk, miljö och naturresurser samt skogs- och lantbrukshistoria. Vi arbetar med frågor som berör alla och som intresserar många!