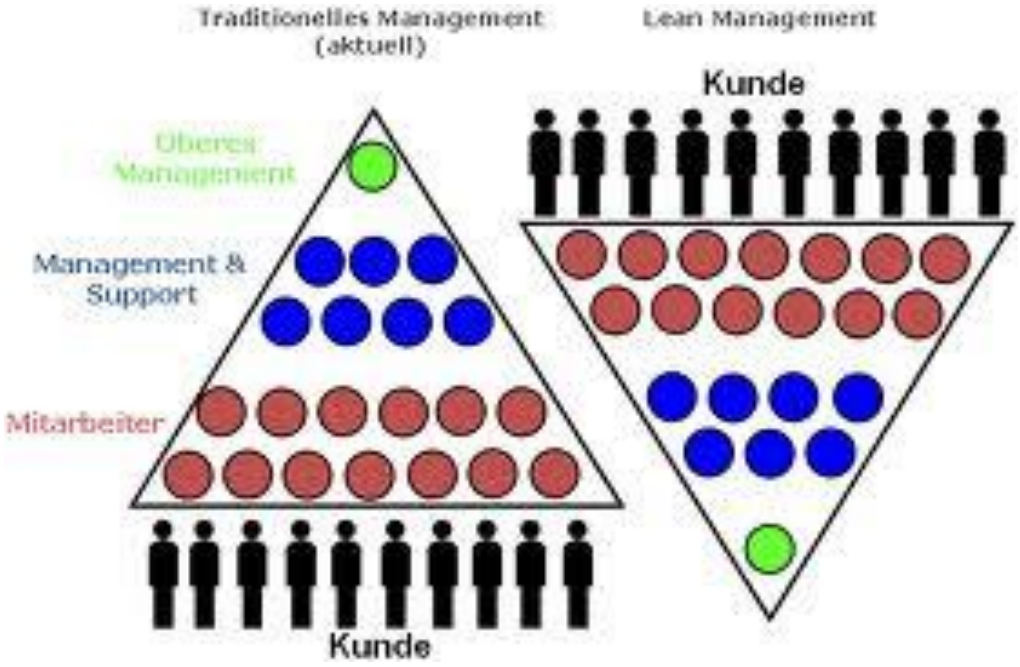
Lean nettverksamling

Nordan Otta 13.02.14



Implementering av Lean



Mine erfaringer

Inndeling foredrag

- Litt om konsernet TINE
- Min jobberfaring
- Hva er egentlig Lean?
- Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya
- Resultater TINE Frya
- Litt om TINE Tretten
- Resultater TINE Tretten
- Refleksjoner og råd

TINEs visjon

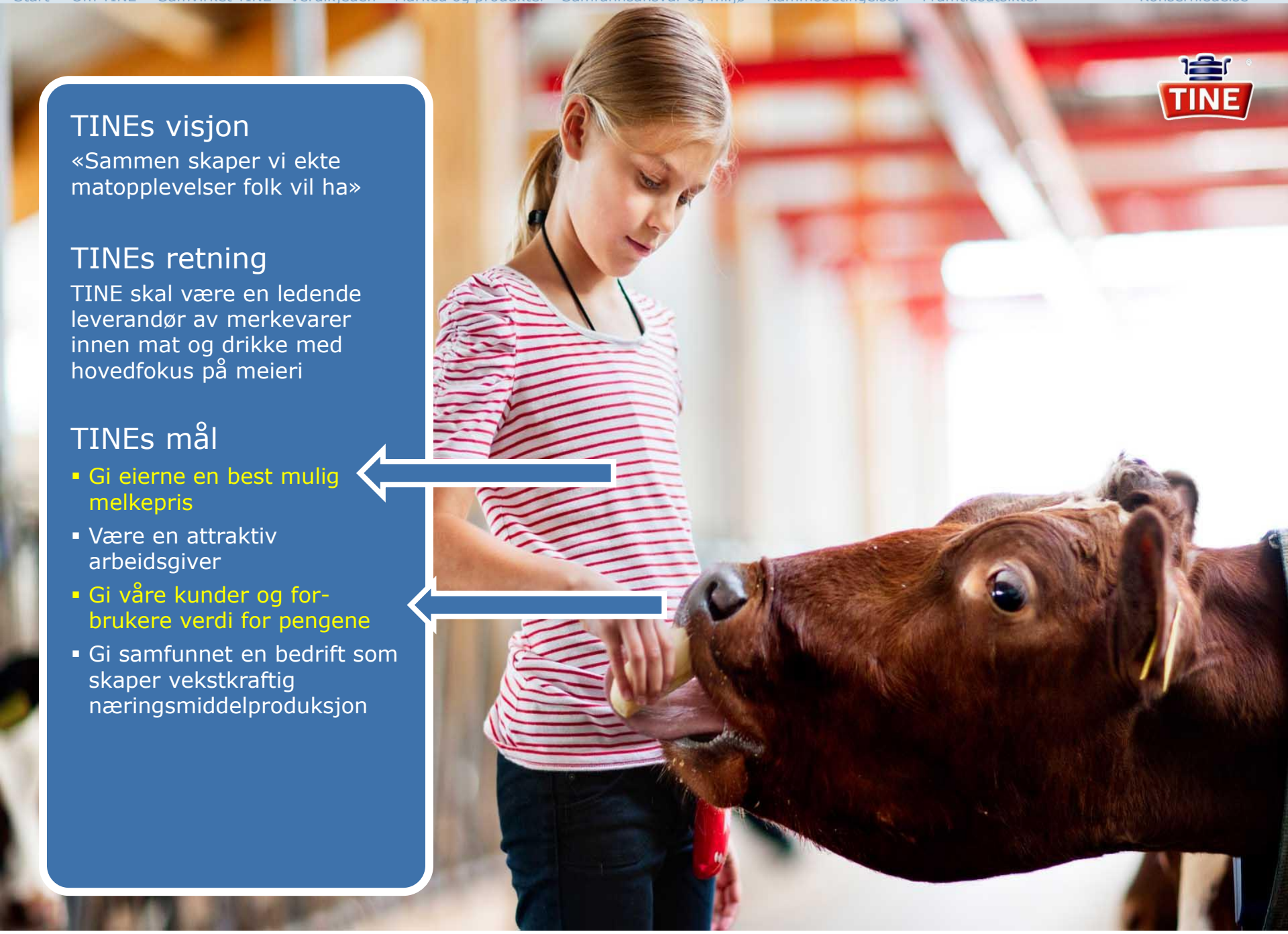
«Sammen skaper vi ekte matopplevelser folk vil ha»

TINEs retning

TINE skal være en ledende leverandør av merkevarer innen mat og drikke med hovedfokus på meieri

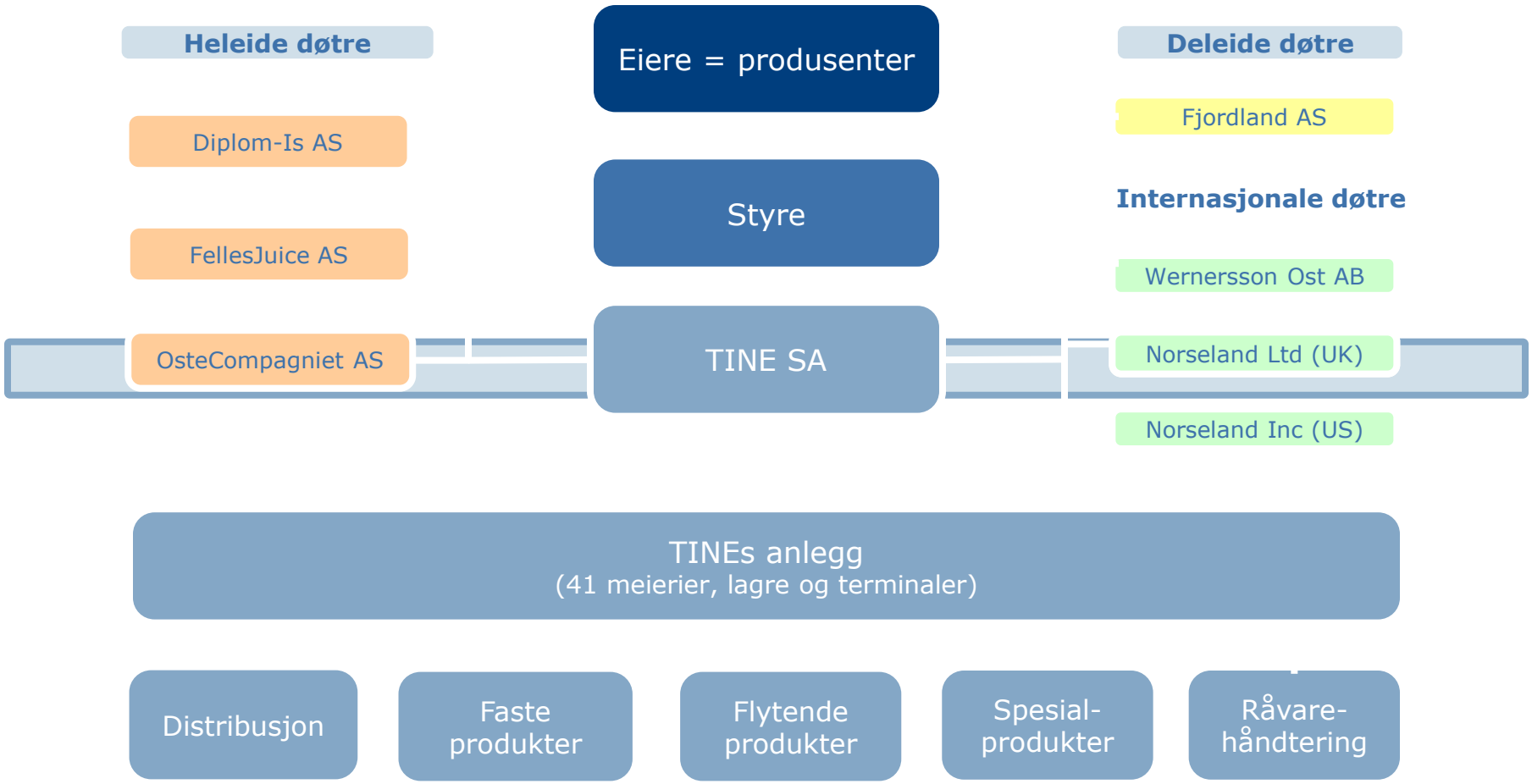
TINEs mål

- Gi eierne en best mulig melkepris
- Være en attraktiv arbeidsgiver
- Gi våre kunder og for-brukere verdi for pengene
- Gi samfunnet en bedrift som skaper vekstkraftig næringsmiddelproduksjon



TINE Gruppa

Pr. 1. mars 2012



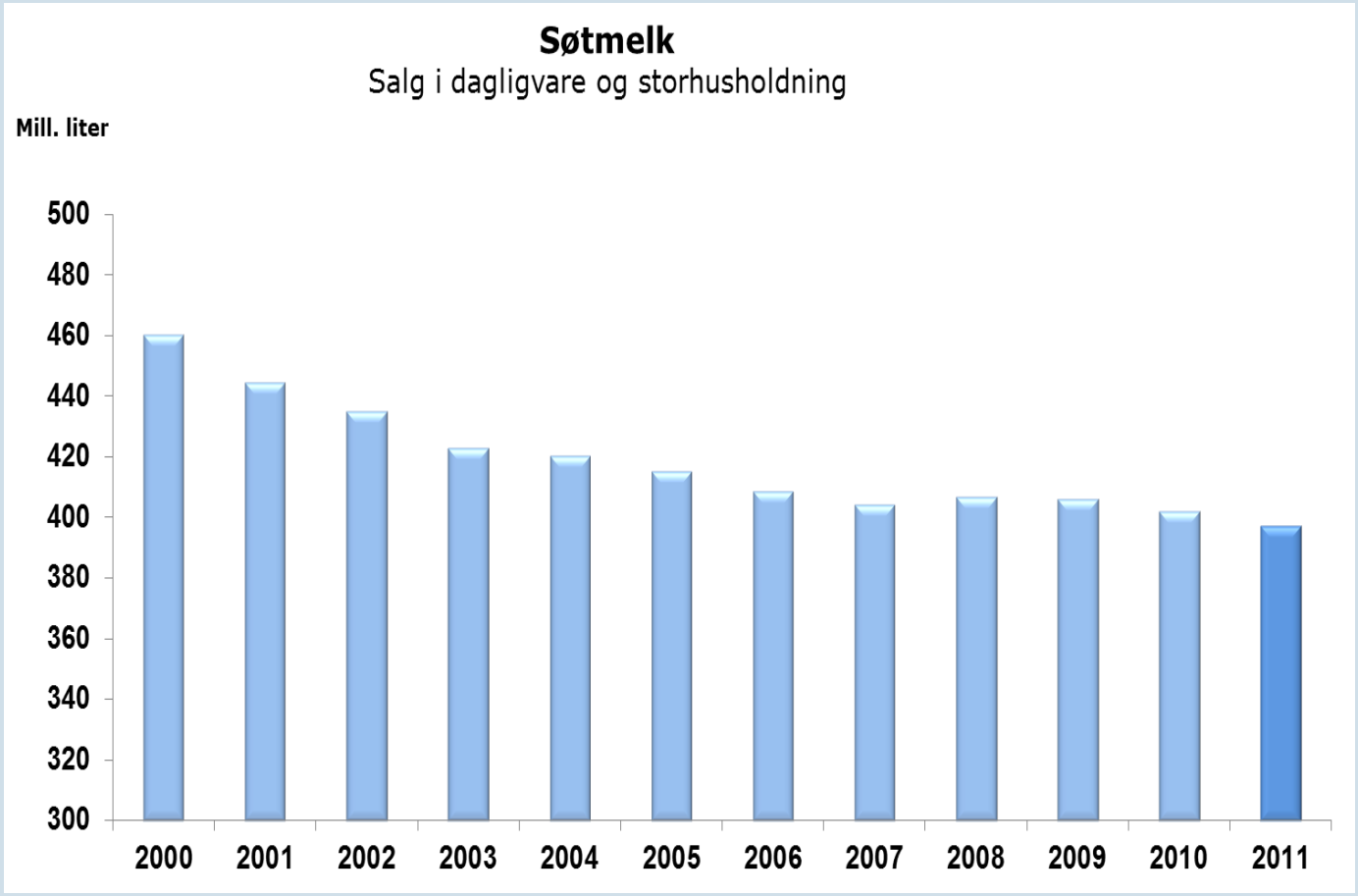
Salgsinntekter per virksomhetsområde

Salgsinntekter (mill. NOK)	**2012**	**2011**
Meieri Norge	**16 011**	15 850
Meieri Internasjonalt	**2 027**	1 854
Annen virksomhet	**2 309**	2 452
Konsernelimineringer	-962	-1 068
TINE Gruppa	**19 386**	19 088

Kapitalsterke og offensive konkurrenter



Nordmenn drikker mindre melk





Kilde: Opplysningskontoret for meieriprodukter/melk.no og SSB

Inndeling foredrag

- Litt om konsernet TINE
- Min jobberfaring
- Hva er egentlig Lean?
- Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya
- Resultater TINE Frya
- Litt om TINE Tretten
- Resultater TINE Tretten
- Lean i konsernet – hvor er vi og hvor skal vi?

Erik Isum - CV light

- 1984 Ferdig utdannet,
  - men ikke ferdig utlært
- 1984-85 Trainee (TINE) Voll
- 1985-1987 Sjefskonsulent Gilde Lillehammer
- 1987-1992 Driftsleder (TINE) Voll
- 1992-1994 Driftssjef (TINE) Namsos
- 1994-2002 Produksjonsleder TINE Tretten
- 2002-2011 Meierisjef TINE Frya
- 2011- Meierisjef TINE Tretten

5 grunnprinsipp Lean

- **Fokus på verdiskapning:** Hvem er kunden og hvilke aktiviteter gir verdi for dem?
- **Identifiser verdikjeden:** Kartlegg alle prosessene, hvilke gir verdi for kunden og hvilke gjør det ikke?
- **Skap flyt i prosessene:** Eliminer sløsing, og sikre at prosessene flyter effektivt
- **Etabler "trekk" i verdikjeden:** Gjør oppgavene når de blir etterspurt av kunden
- **Kontinuerlig forbedring:** Skap synlighet rundt måltall, og jobb aktivt for kontinuerlig forbedring

Det starter med 5S

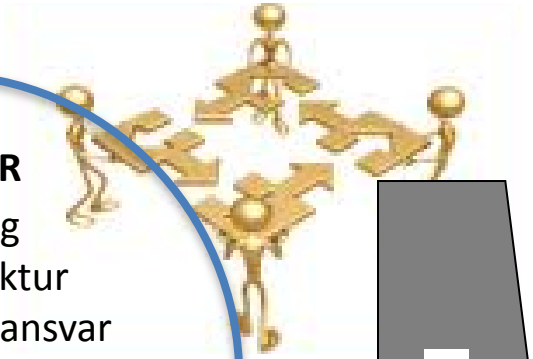
- Fase 1 – Sortere
- Fase 2 – Systematisere
- Fase 3 – Skinne
- Fase 4 – Standardisere
- Fase 5 – Sikre

Lean-modellen i TINE



VERKTØY

- Verdistrømanalyse
- Systematisk problemløsning
- 5S
- OEE
- Operatørvedlikehold
- SMED



STRUKTUR

- Målstyring
- Møtestruktur
- Roller og ansvar
- Organisering
- Kompetanse
- Teamarbeid

KF

KULTUR

- Felles verdier
- Holdninger og adferd
- ”Walk your talk”
- Involvering, tillit og respekt
- Kommunikasjon og samhandling



KUNDEBEHOV

KUNDEVERDI

Inndeling foredrag

- Litt om konsernet TINE
- Min jobberfaring
- Hva er egentlig Lean?
- Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya
- Resultater TINE Frya
- Litt om TINE Tretten
- Resultater TINE Tretten
- Refleksjoner og råd

Frya sine utfordringer 2005

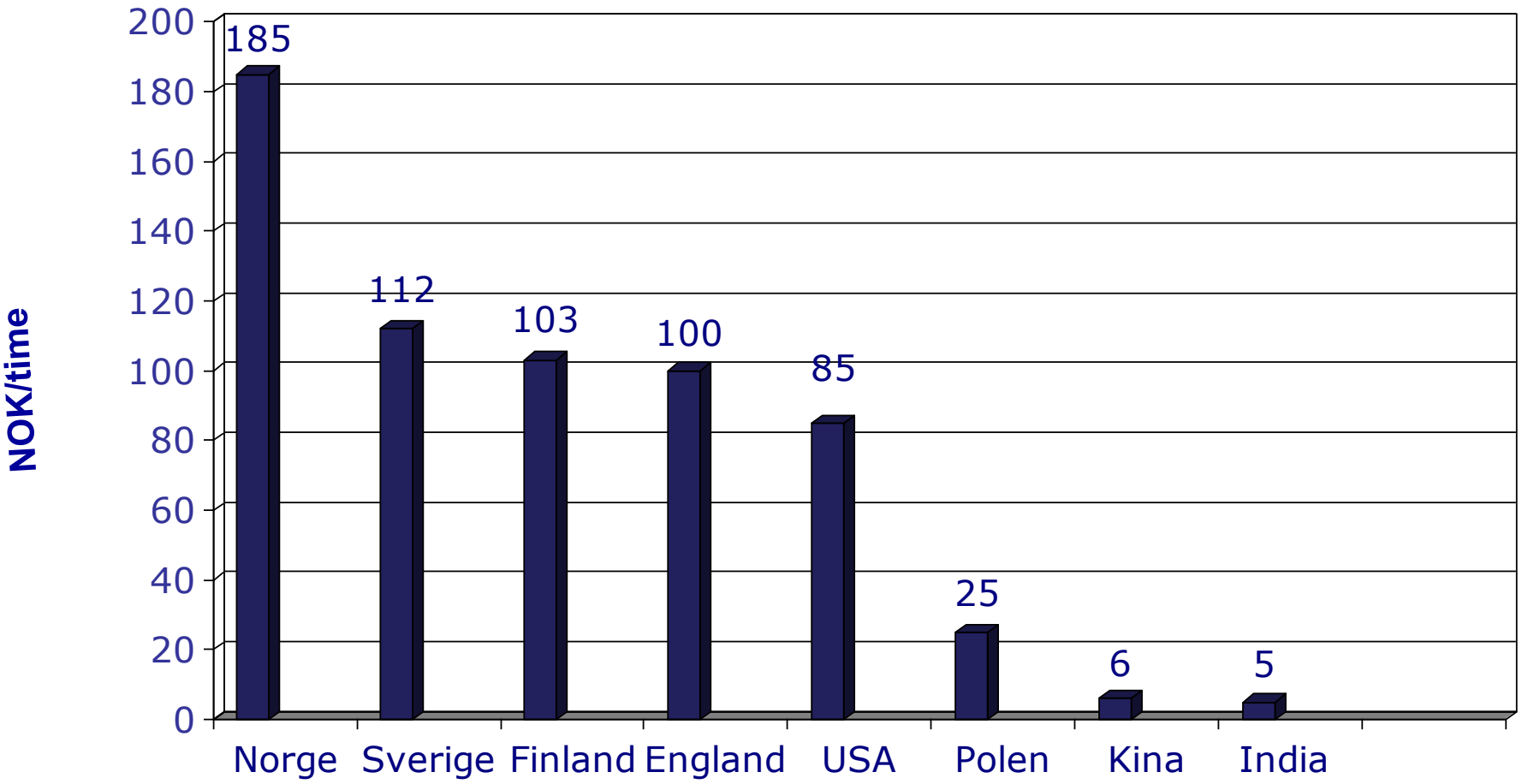
- **Utenfra:**
- 60% av yoghurt var lisensproduksjon for Yoplait
- EU har
  - 50% lavere råstoffpris og 60% lavere lønnskostnader
  - Langt lavere sykefravær (Frankrike på 3%)
- Tollbarrierene hindrer ikke import
  - Danone er på full fart inn i Norge
- Lisenseieren Yoplait stilte krav og målte oss, strengere enn TINE
- Avtalen med Yoplait gikk snart ut……..

- **Innenfra:**
- Vi hadde ca. 30 ulike måltall, bestemtt og beregnet av sentrale staber
- Store kvalitetskostnader, mye plunder og heft
- Vi visste at vi måtte prestere for å overleve

Lokalt vedtak nov.2005 (Frya)

- Ledergruppa og tillitsvalgte vedtok å jobbe på en ny måte:
- Systematisk forbedringsarbeid – Troen på Menneskene
  - Tillitsvalgte skjønte at dette medførte større innflytelse på egen arbeidsplass.
- Laget eget hovedmål for anlegget:
  - Norges mest effektive meierianlegg for begerproduksjon i 2010
- Laget egen visjon (motto):
  - TINE Frya – Effektivitet og kvalitet med godt humør ☺
- Oppstart våren 2006
  - TPM-koordinator i 50% stilling

Hvorfor må vi forbedre oss?



Kilde:Lai Berg Holding 2004

Inndeling foredrag

- Litt om konsernet TINE
- Min jobberfaring
- Hva er egentlig Lean?
- Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya
- Resultater TINE Frya
- Litt om TINE Tretten
- Resultater TINE Tretten
- Refleksjoner og råd

Teknisk før og etter Lean





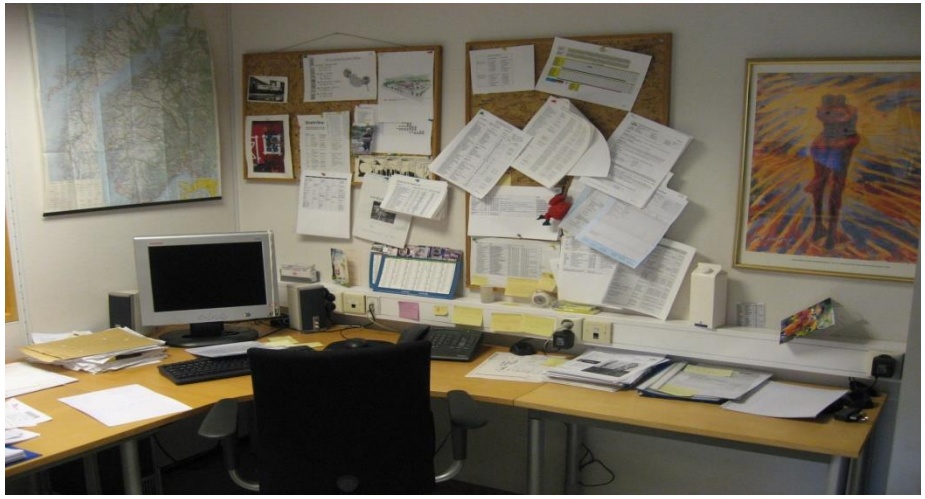


Teknisk før og etter Lean





Tidligere kontorpraksis









Slik ble resultatet!







Lean-rommet
operatørenes kontor og møterom



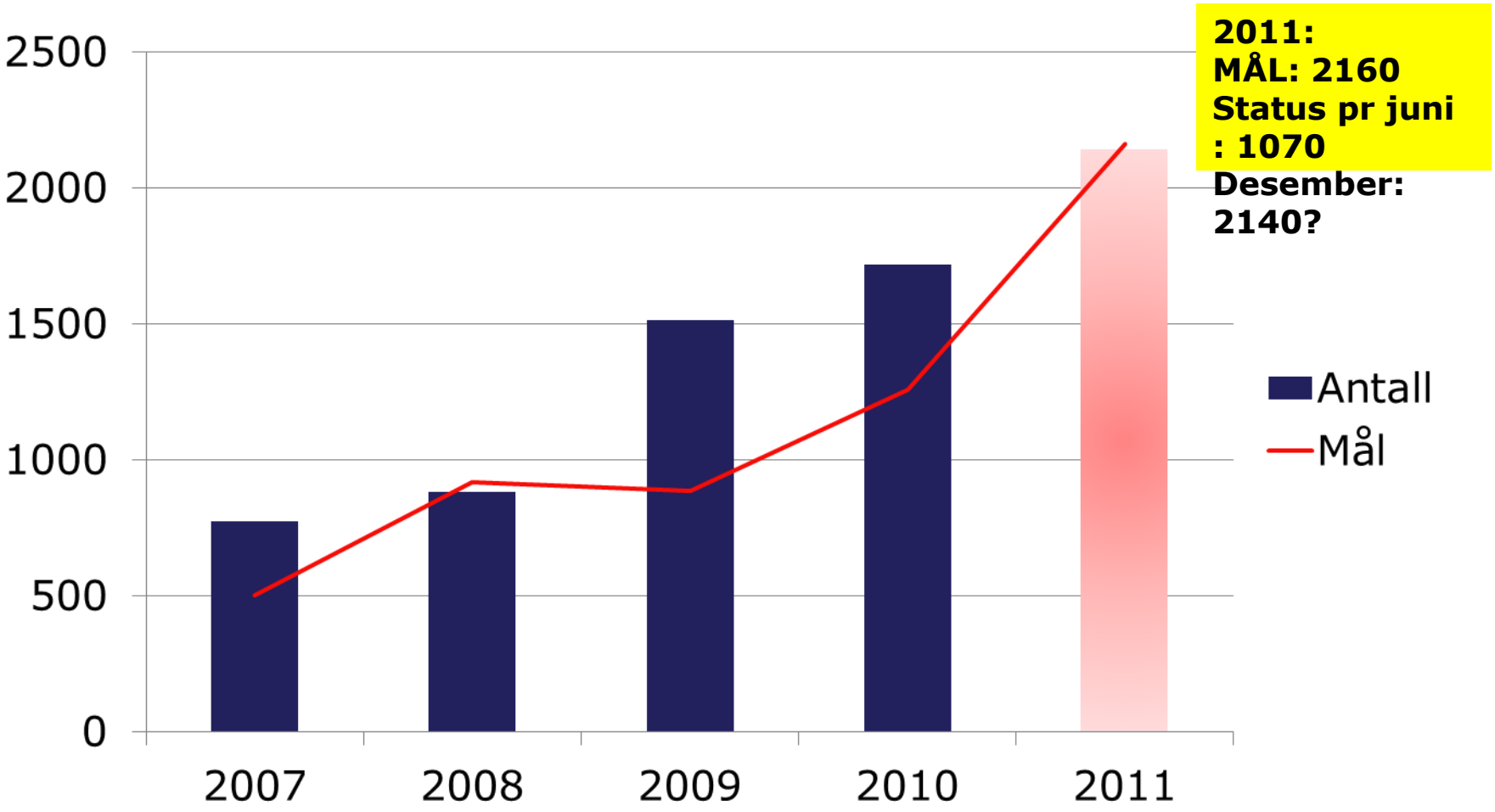


Møterom 1



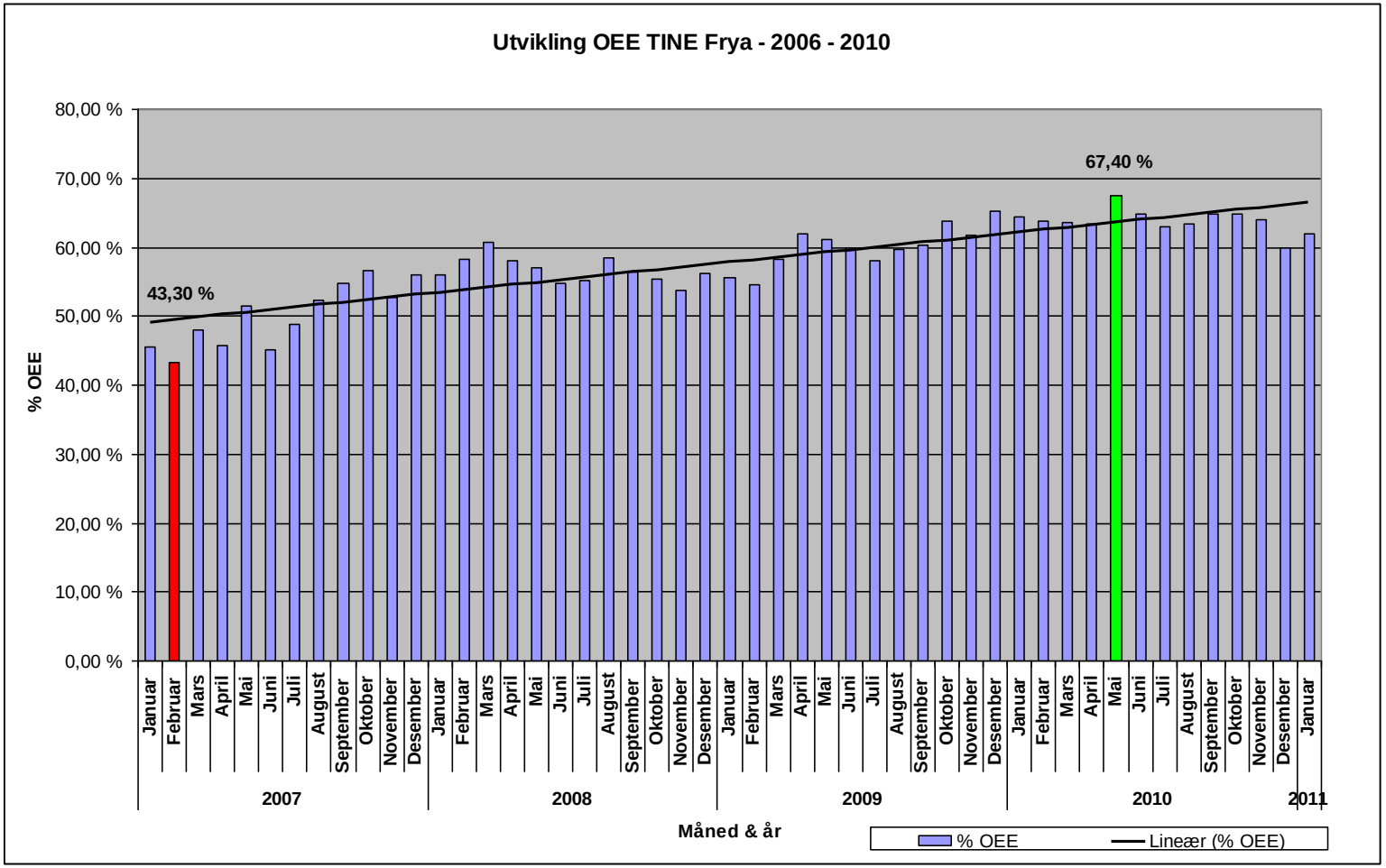


Antall forbedringer

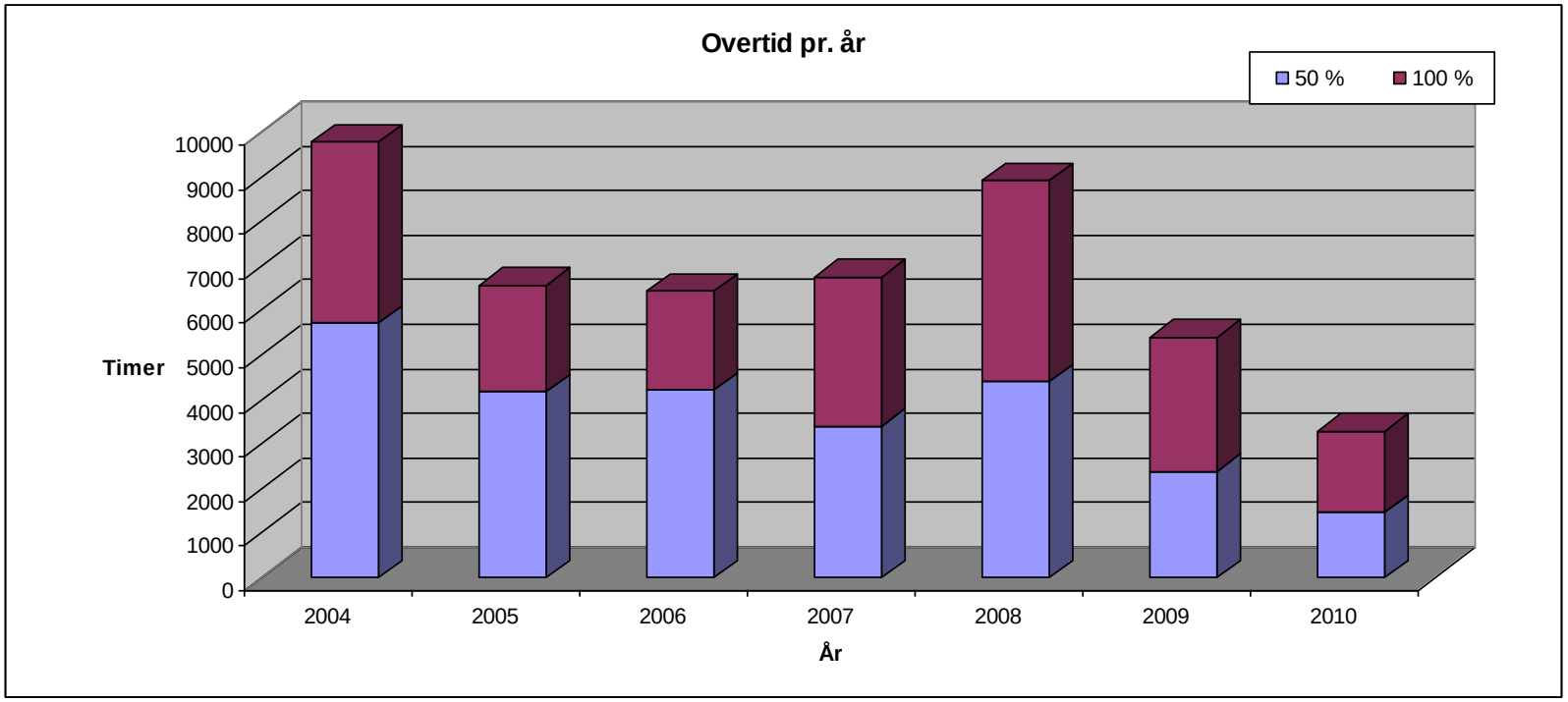


2011:
MÅL: 2160
Status pr juni : 1070
Desember: 2140?

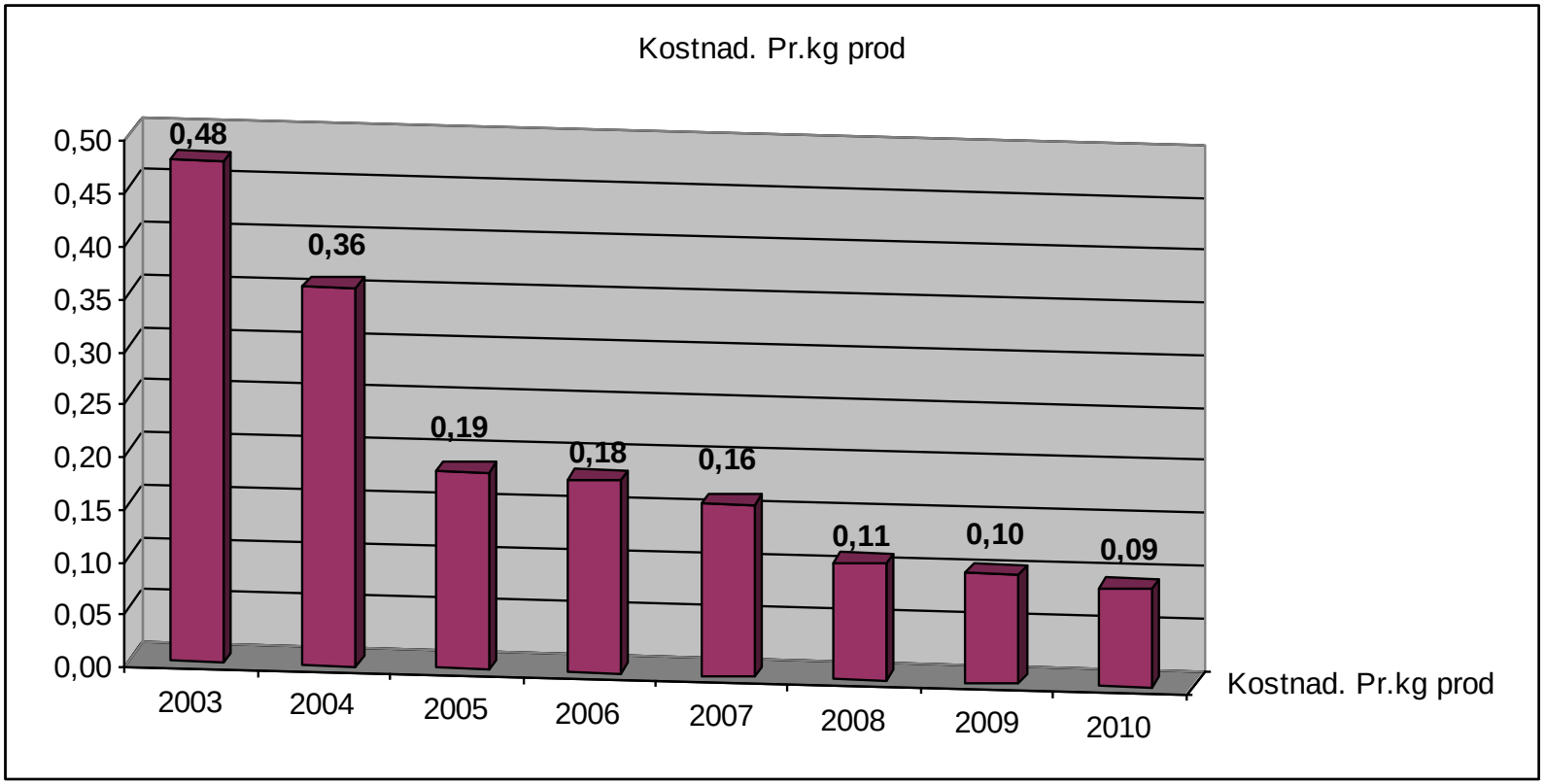
OEE


Utvikling OEE TINE Frya - 2006 - 2010
80,00 %
70,00 %
60,00 %
50,00 %
40,00 %
30,00 %
20,00 %
10,00 %
0,00 %
% OEE
43,30 %
67,40 %
Januar
Februar
Mars
April
Mai
Juni
Juli
August
September
Oktober
November
Desember
2007
2008
2009
2010
2011
Måned & år
% OEE
Lineær (% OEE)

Overtid


Overtid pr. år
50 %
100 %
Timer
10000
9000
8000
7000
6000
5000
4000
3000
2000
1000
0
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010
År

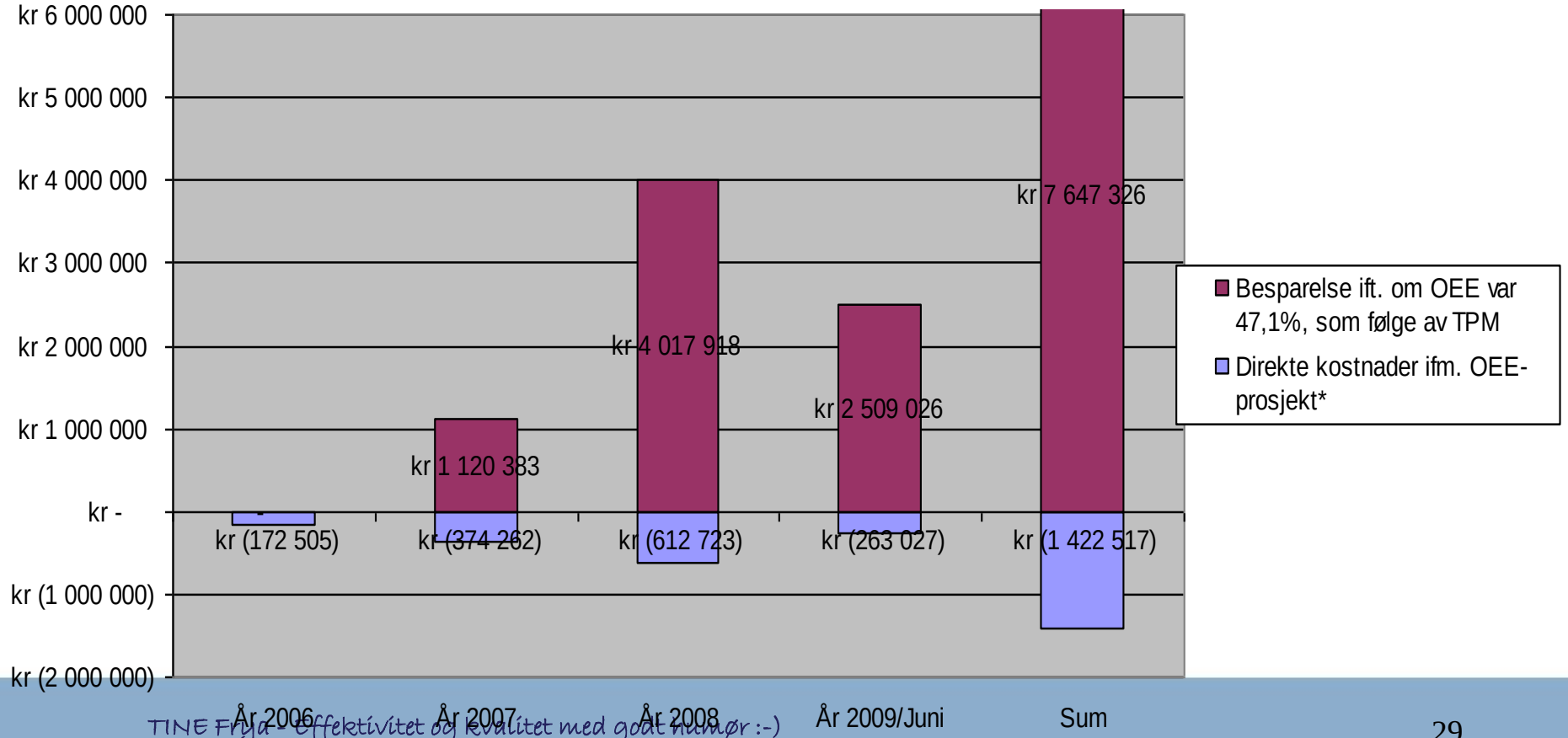
Kvalitetskostnader



Gevinst forbedring OEE

Besparelse som følge økt OEE som følge av TPM
(konservativt sagt kun 50% av besparelse skyldes TPM)

Kval.kost er ikke inkludert i denne illustrasjonen

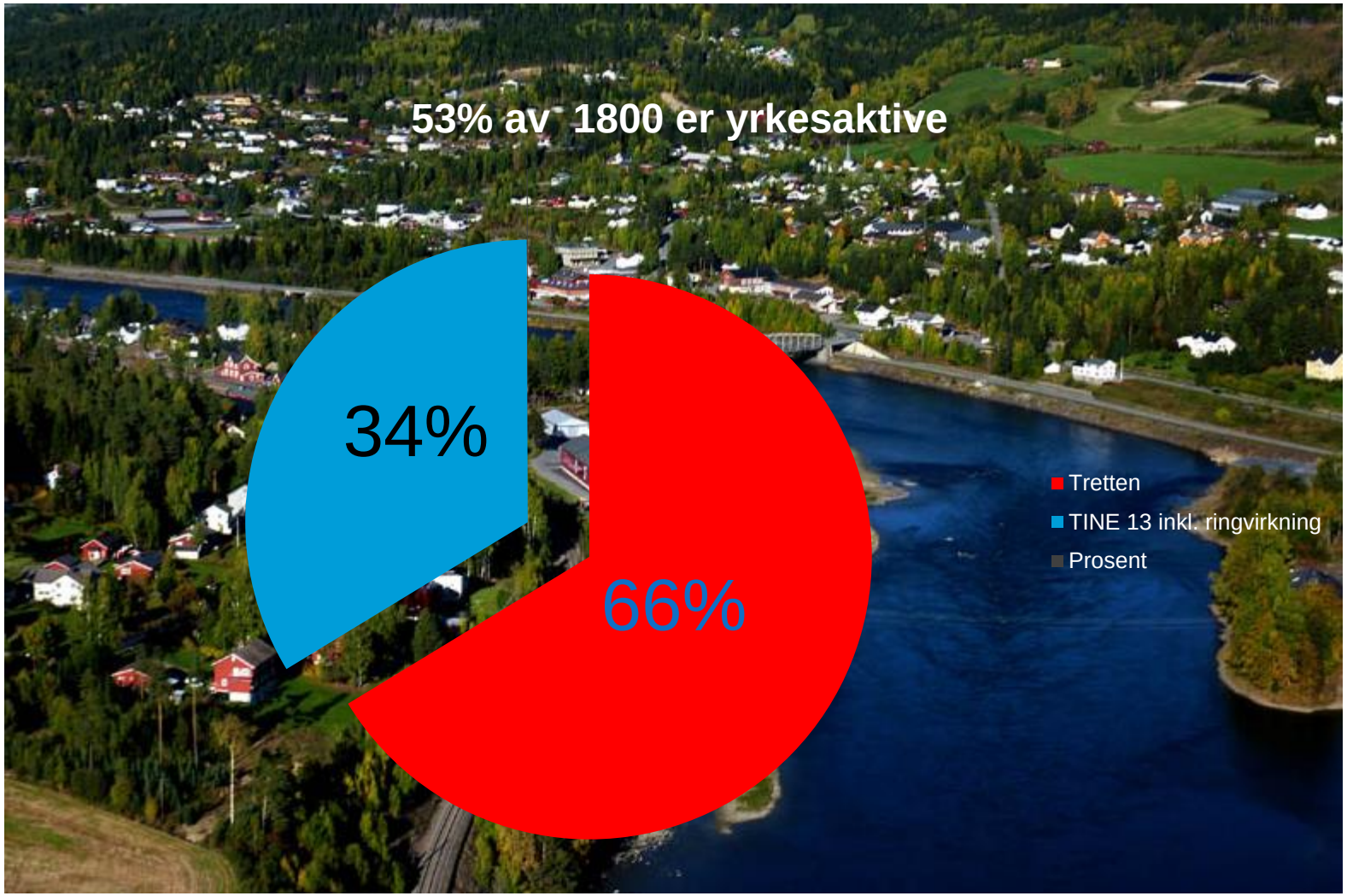


Inndeling foredrag

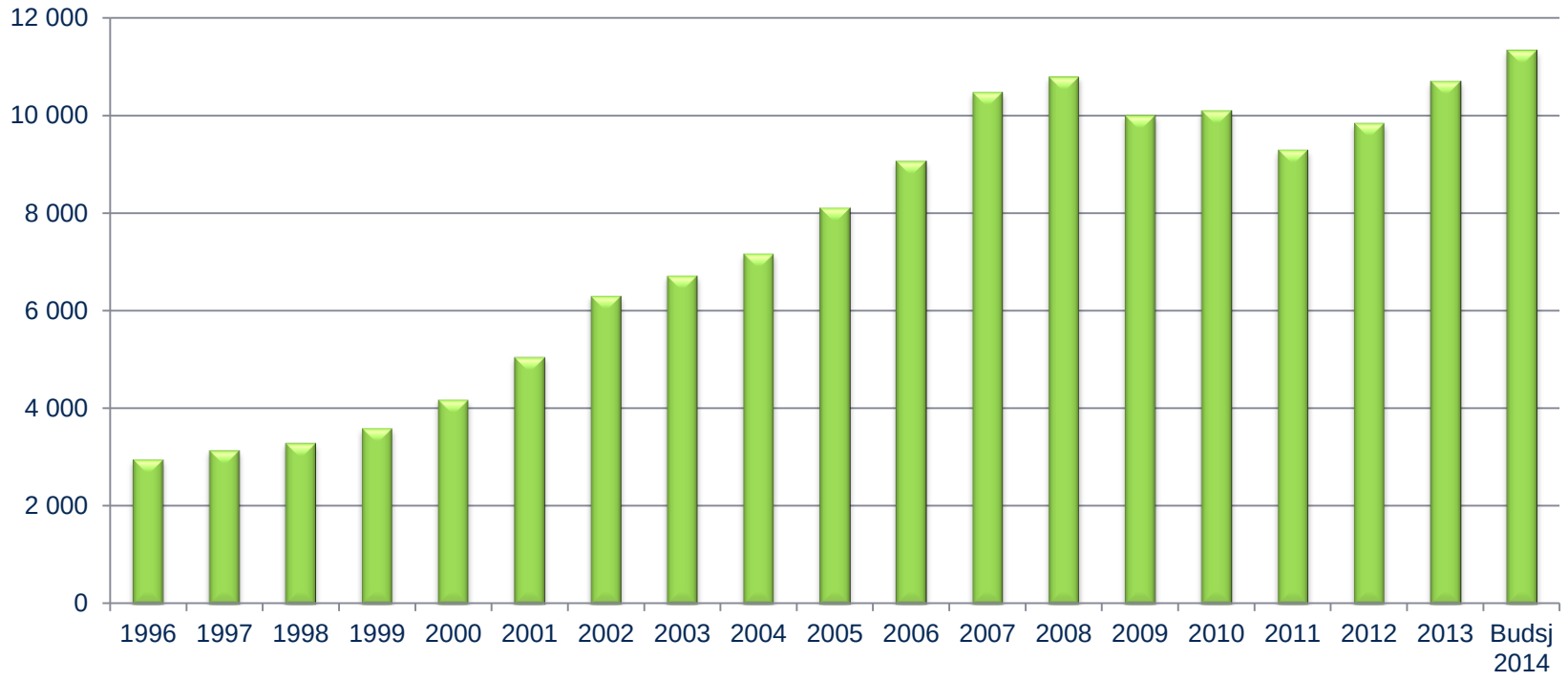
- Litt om konsernet TINE
- Min jobberfaring
- Hva er egentlig Lean?
- Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya
- Resultater TINE Frya
- Litt om TINE Tretten
- Resultater TINE Tretten
- Refleksjoner og råd


TINE

TINE Tretten – betydning for Tretten

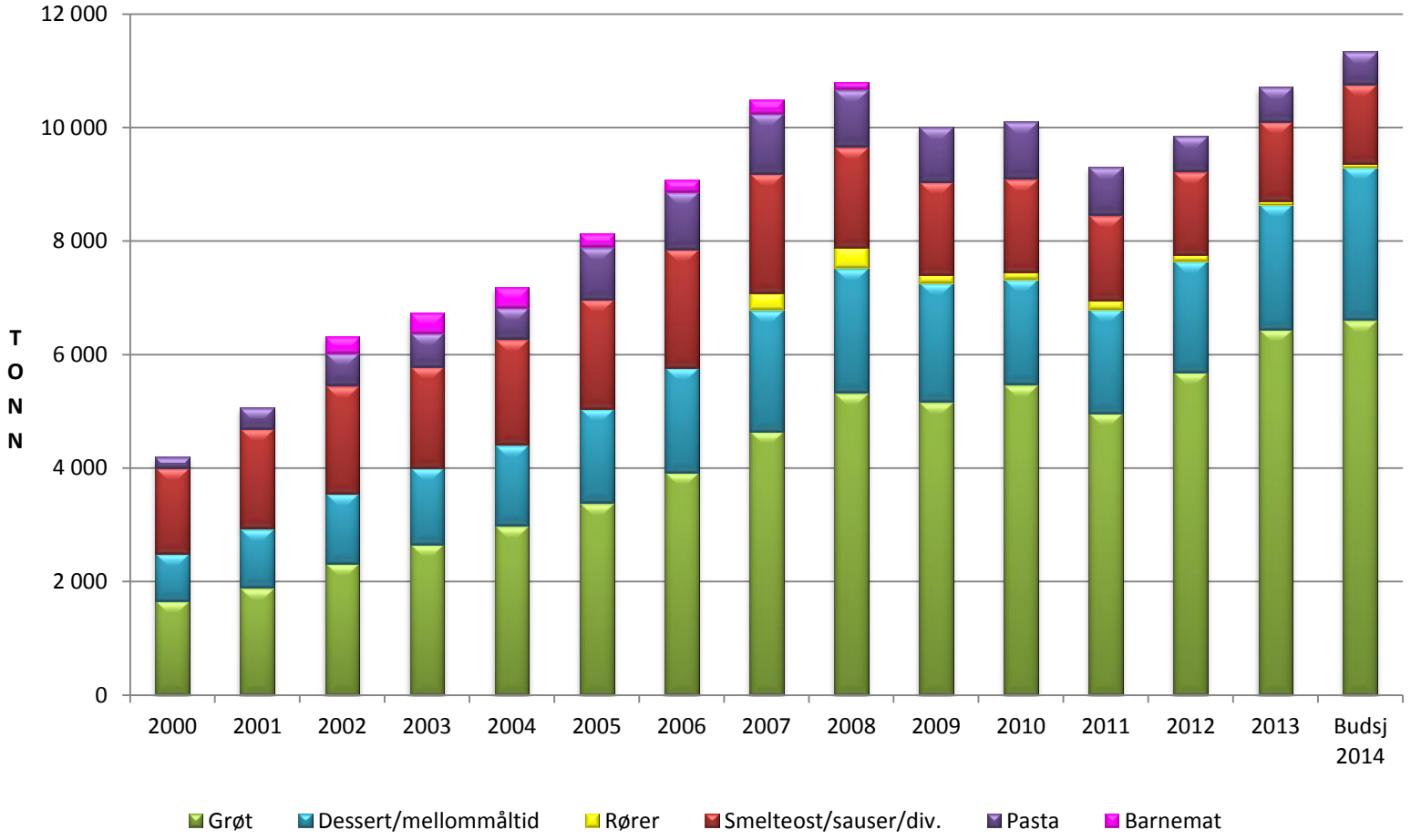


PRODUKSJON (TONN)
TINE MEIERIET TRETTEN 1996 - 2014

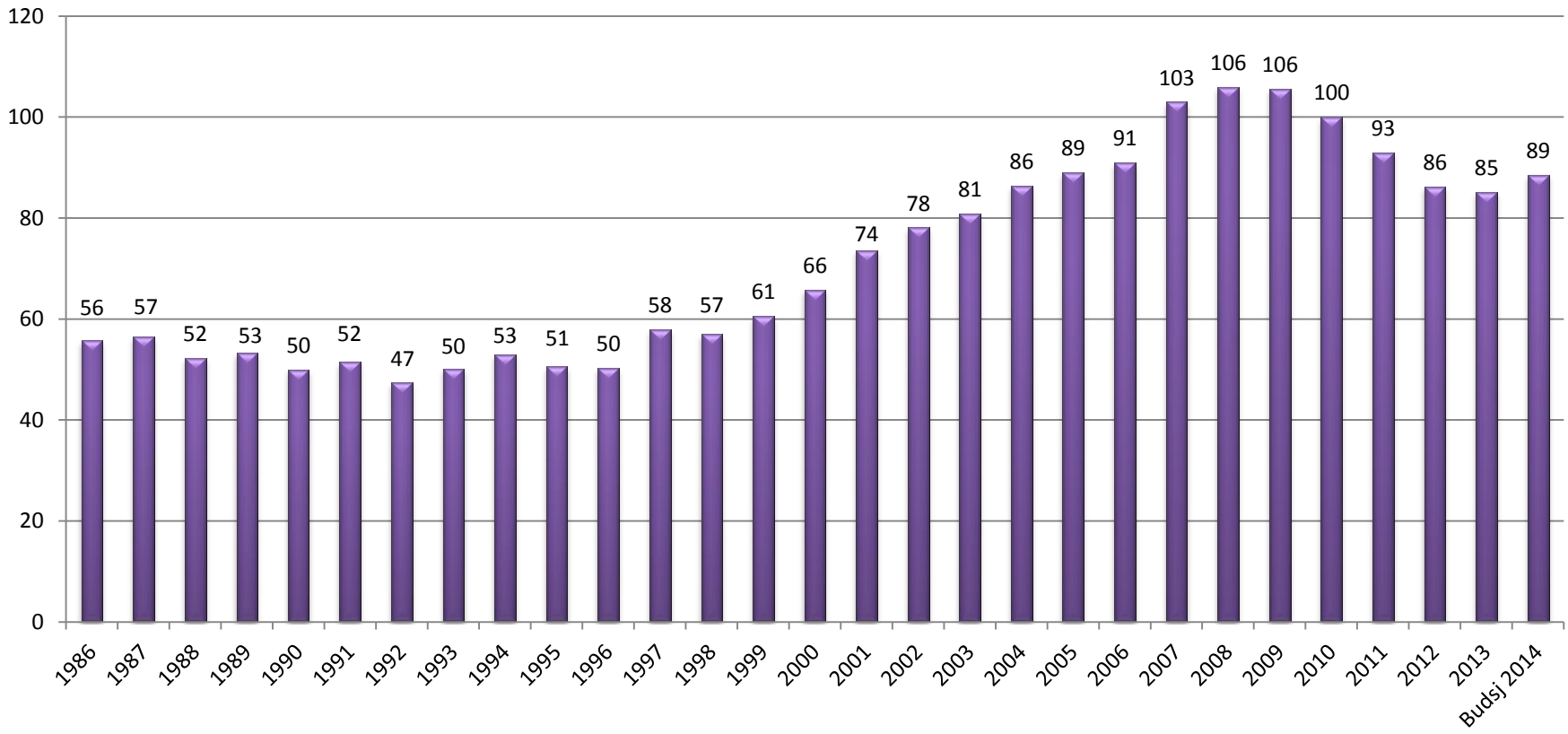


VOLUMUTVIKLING

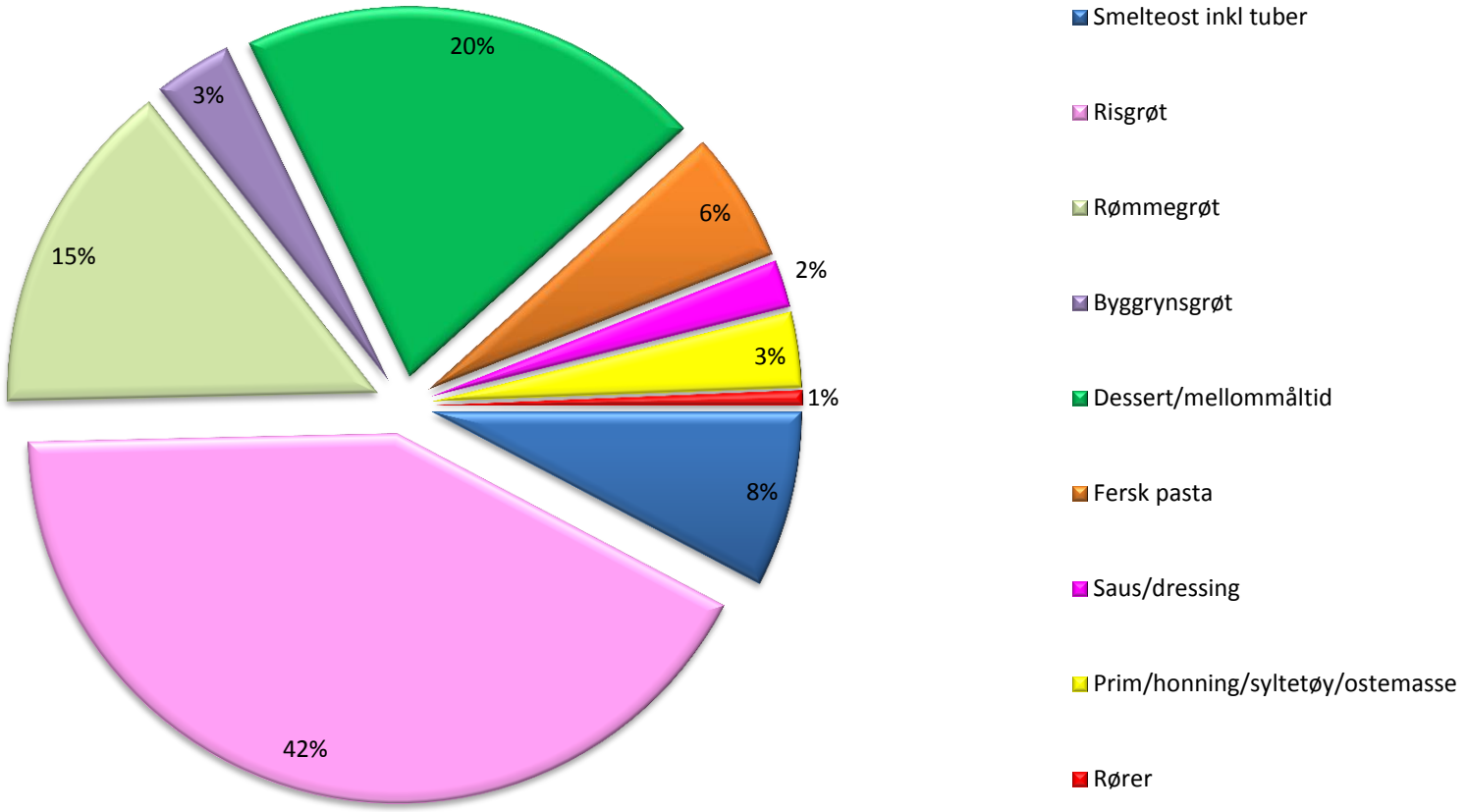
TINE MEIERIET TRETTEN 2000-2014



ÅRSVERK TINE MEIERIET TRETTEN
FAST ANSATTE

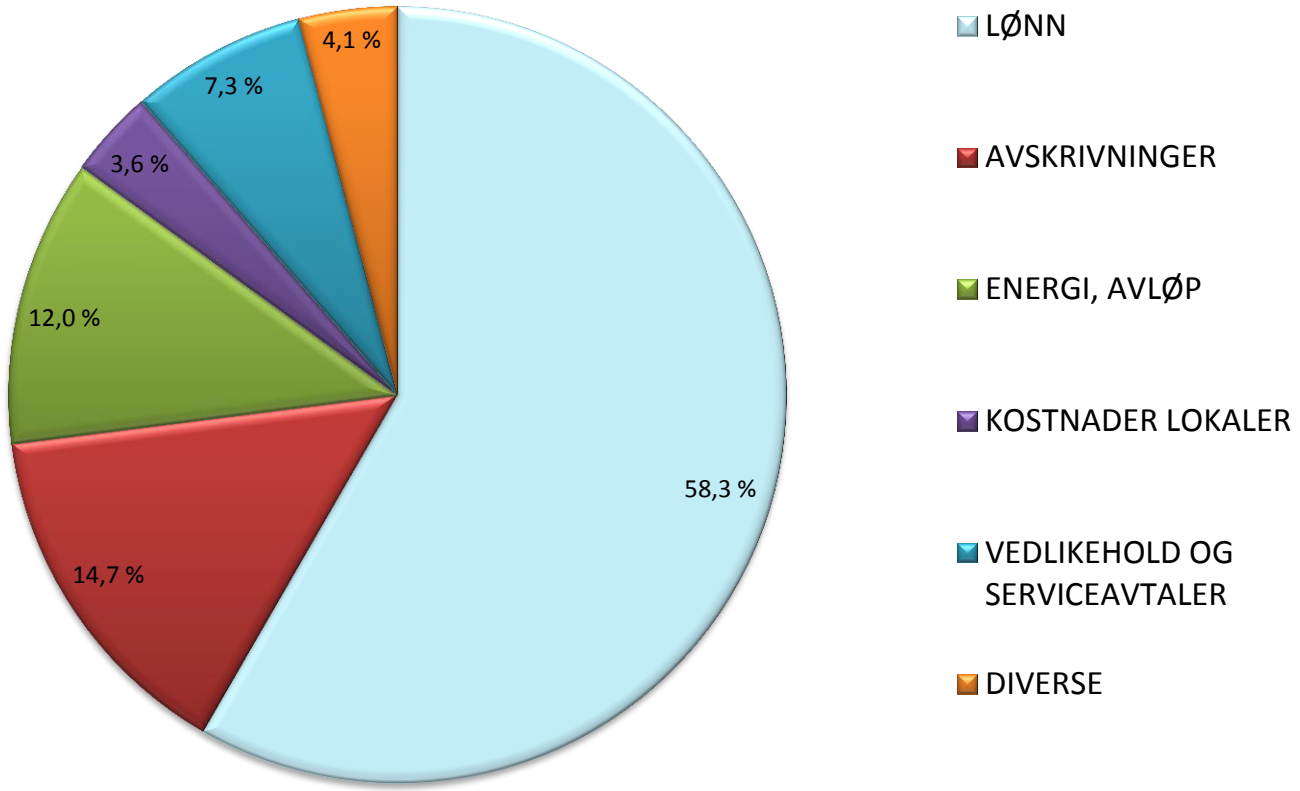


PRODUKSJON 2013 = 10 714 TONN



Driftskostnader hittil i år pr mai 2013

(totalt kr 33.109.300)



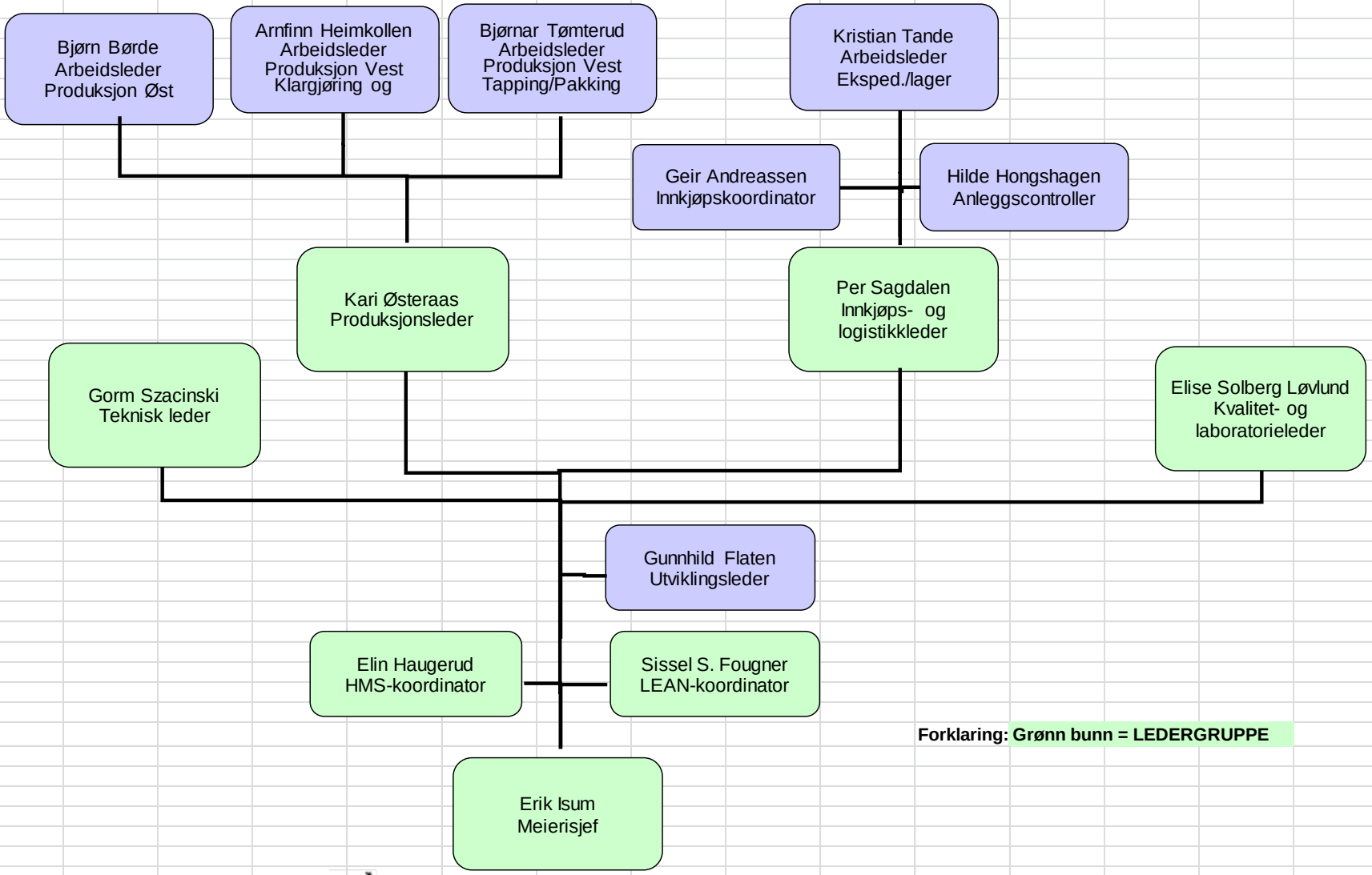
TINE 13 – seriøs og spretten

- ***Seriøs:***
- *Alle som er i befatning med TINE Tretten skal oppleve oss som kundeorienterte, ryddige og seriøse, men uten å sløse med tid og ressurser.*
- *Vi skal aldri glemme å spørre om vi kunne gjort jobben på en enklere måte, kan vi spare et skritt så skal vi tilstrebe å gjøre det.*

- ***Spretten:***
- *Vi skal oppfattes som en fleksibel bedrift som tar utfordringer.*
- *Endringer er en del av vår hverdag og kultur.*
- *Våre kunder og kontakter (internt og eksternt) skal få raske svar.*
- *Vi skal hele tiden jakte på forbedringer, kundene ønsker ikke å betale for sløs. Derfor jobber vi seriøst med Lean.*
- ***Alle forbedringer skal være forankret i hva som tjener kunden.***

TINE Meieriet Tretten

Organisasjonskart pr. 01.10.13



Forklaring: Grønn bunn = LEDERGRUPPE

Inndeling foredrag

Min jobberfaring

Hva er egentlig Lean?

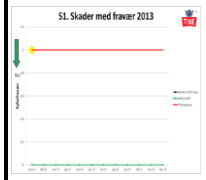
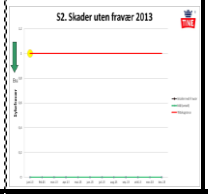
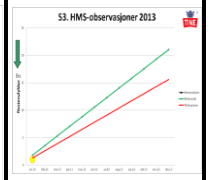
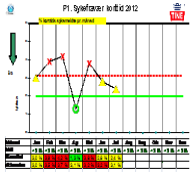
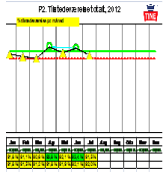
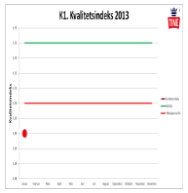
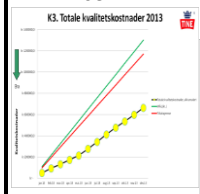
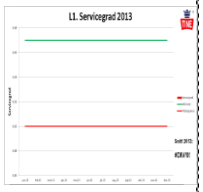
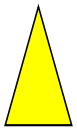
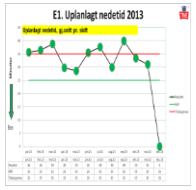
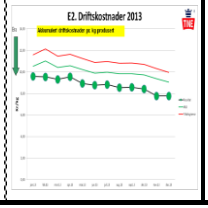
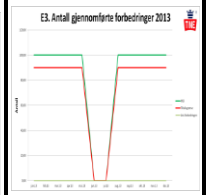
Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya

Resultater TINE Frya

Litt om TINE Tretten

Resultater TINE Tretten

Refleksjoner og råd

S SIKKERHET		SKADER M/FRAVÆR 	SKADER U/FRAVÆR 	HMS-OBS. 		O 		S1 S2 S3	Produksjon Kvalitet Teknisk Ekspedisjon
P PERSONAL		SYKEFRAVÆR KORTTID 	TILSTEDEVÆRELSE 					P1 P2	
K KVALITET		KVALITETSINDEKS 	REKLAMASJONER 	KV.KOSTNADER 	TILBAKETREKKING/ TILBAKEKALLING 	X		K1 K4 K2 K3	KPI rapport
L LEVERANSE		SERVICEGRAD 						L1	Prosjekter Meierisjef
E EFFEKTIVITET		UPLANLAGT NEDETID 	DRIFTSKOSTNADER 	FORBEDRINGER 		X		E1 E2 E3	Informasjon

TINE13 – seriøs og spretten


Målstyring TINE Tretten
Årsplan
Mål
Kontroll
Tiltak
Alt som skal forbedres må måles
Alt som skal måles må være målbart

5S på TINE Tretten

- *5S er et middel*
- *Ikke et mål*
- *Tretten jobbet litt lenge med 5S*

Blanderom – før og etter 5S

Før



Etter



Blanderom – før og etter 5S

Før



Etter



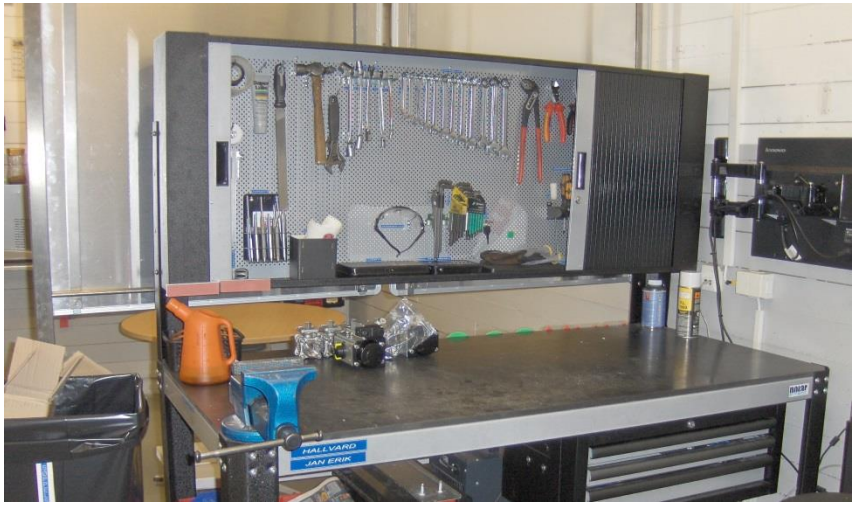
Mye ble tagget på lab.



Før

Etter



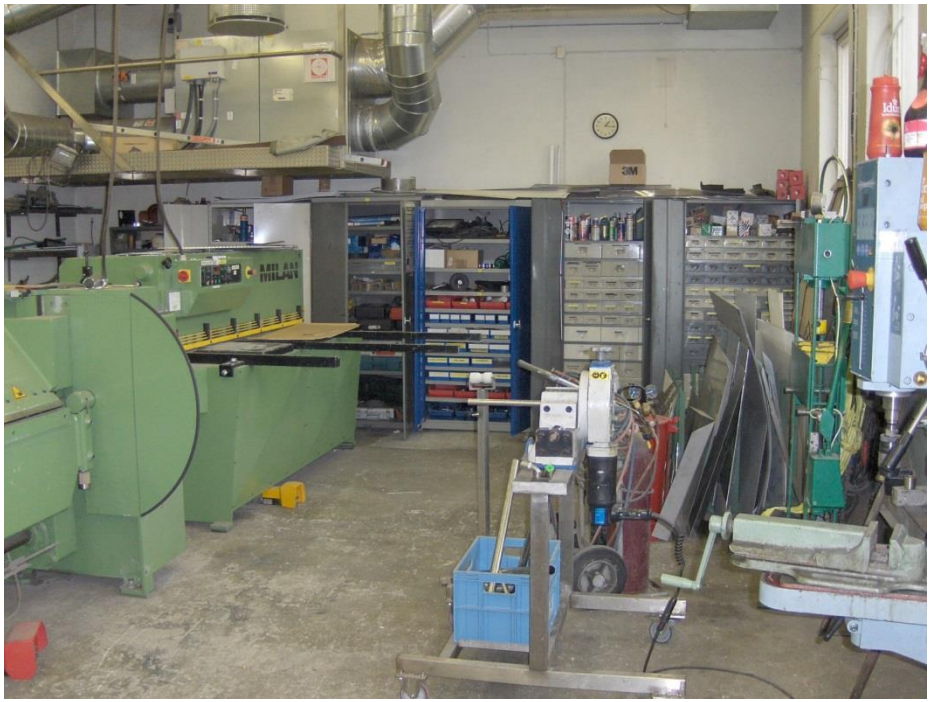








Før



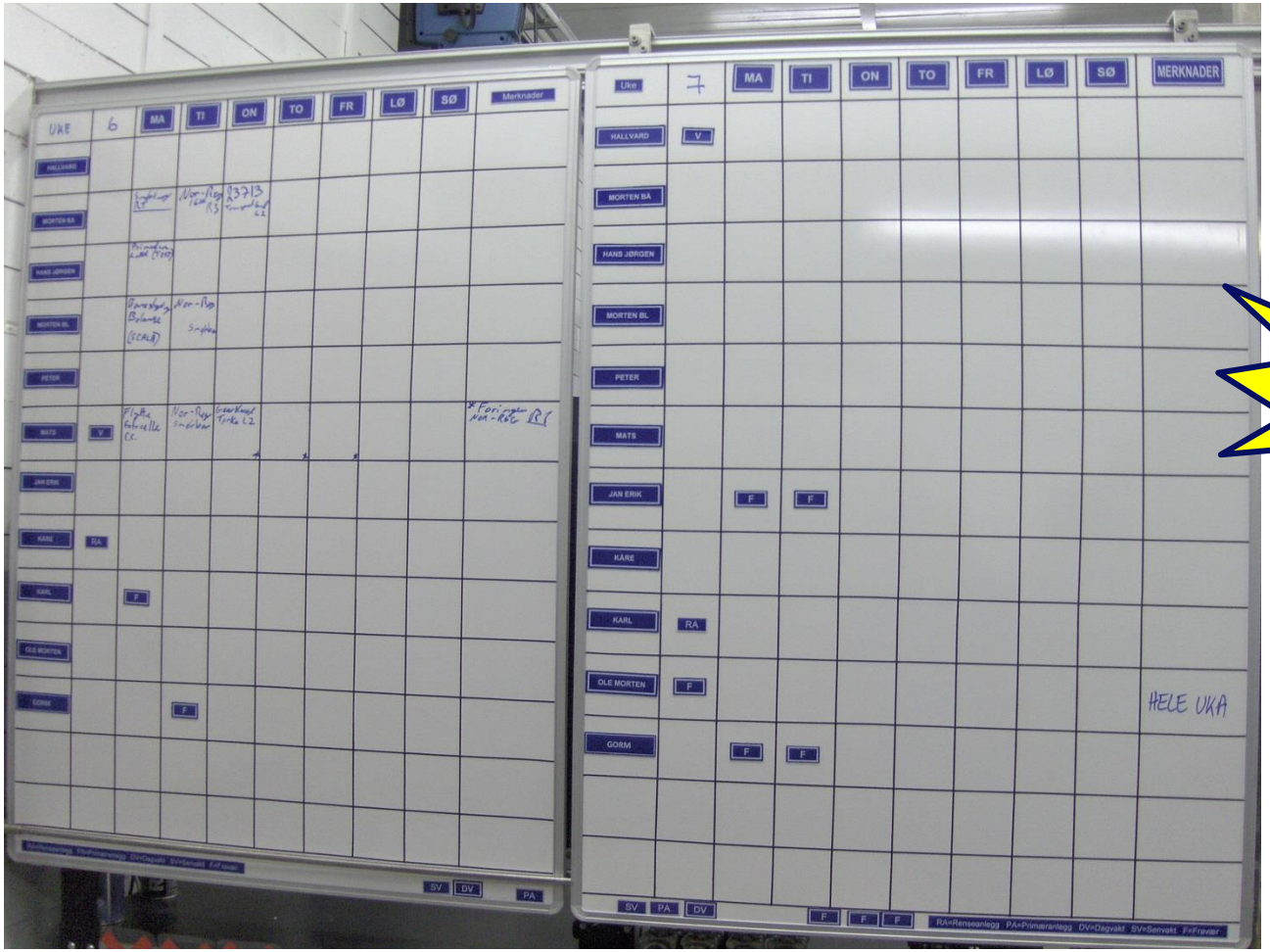
Etter



Vareheis, teknisk



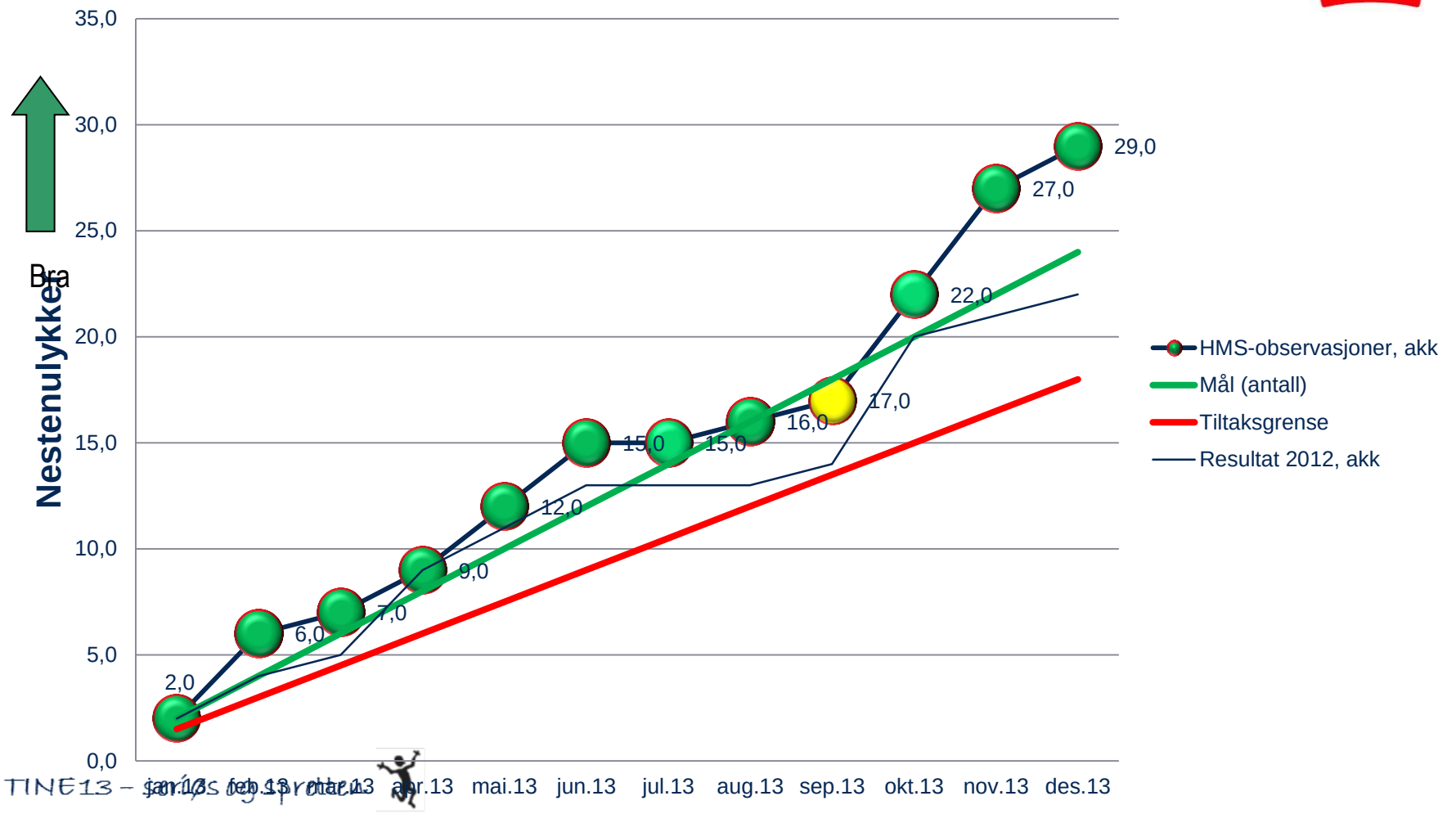
Endringer i møtestruktur, innføring av bl.a morgenmøte teknisk



Bedre planlegging

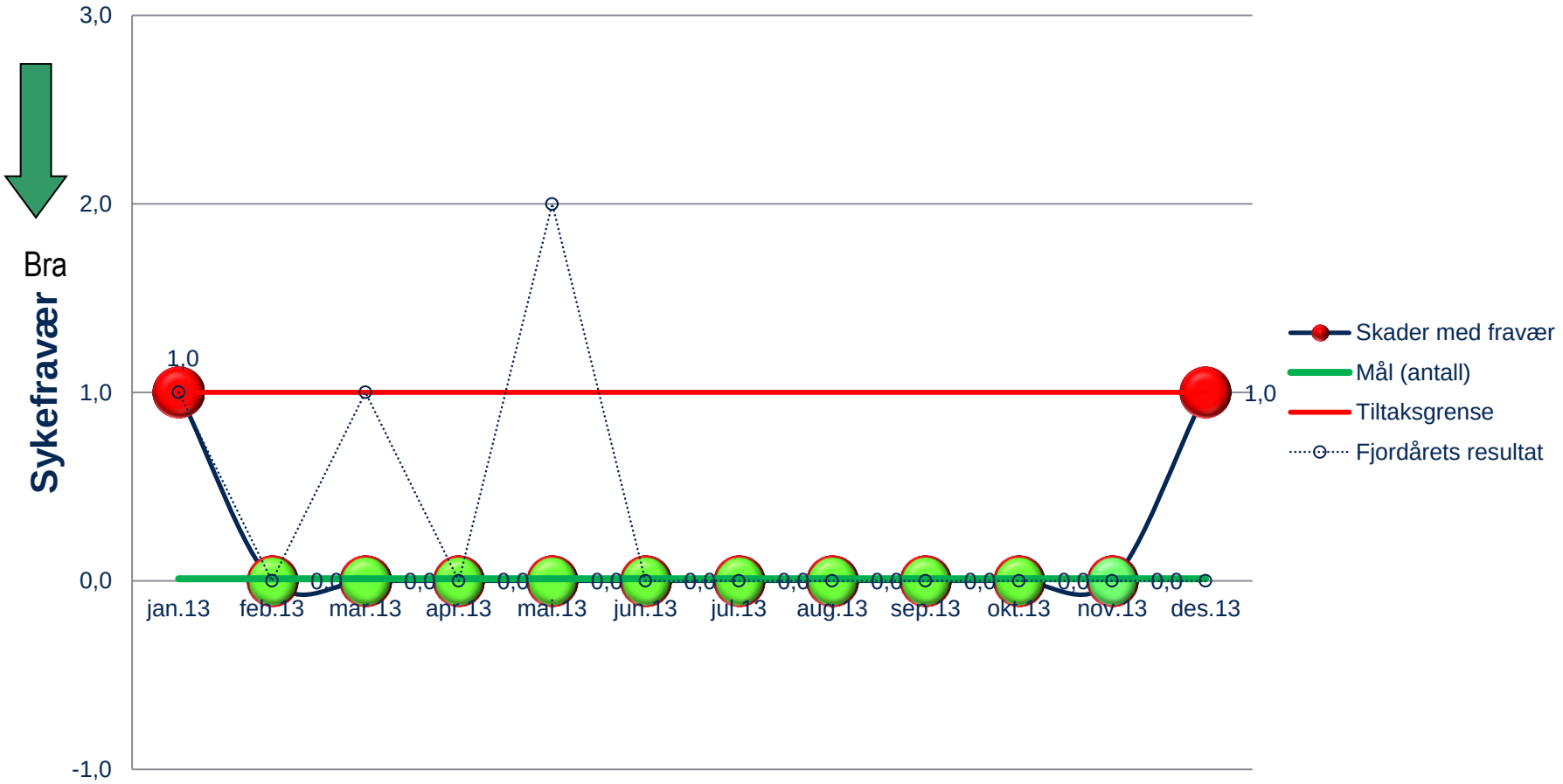
Hvordan går det?

S3. HMS-observasjoner 2013



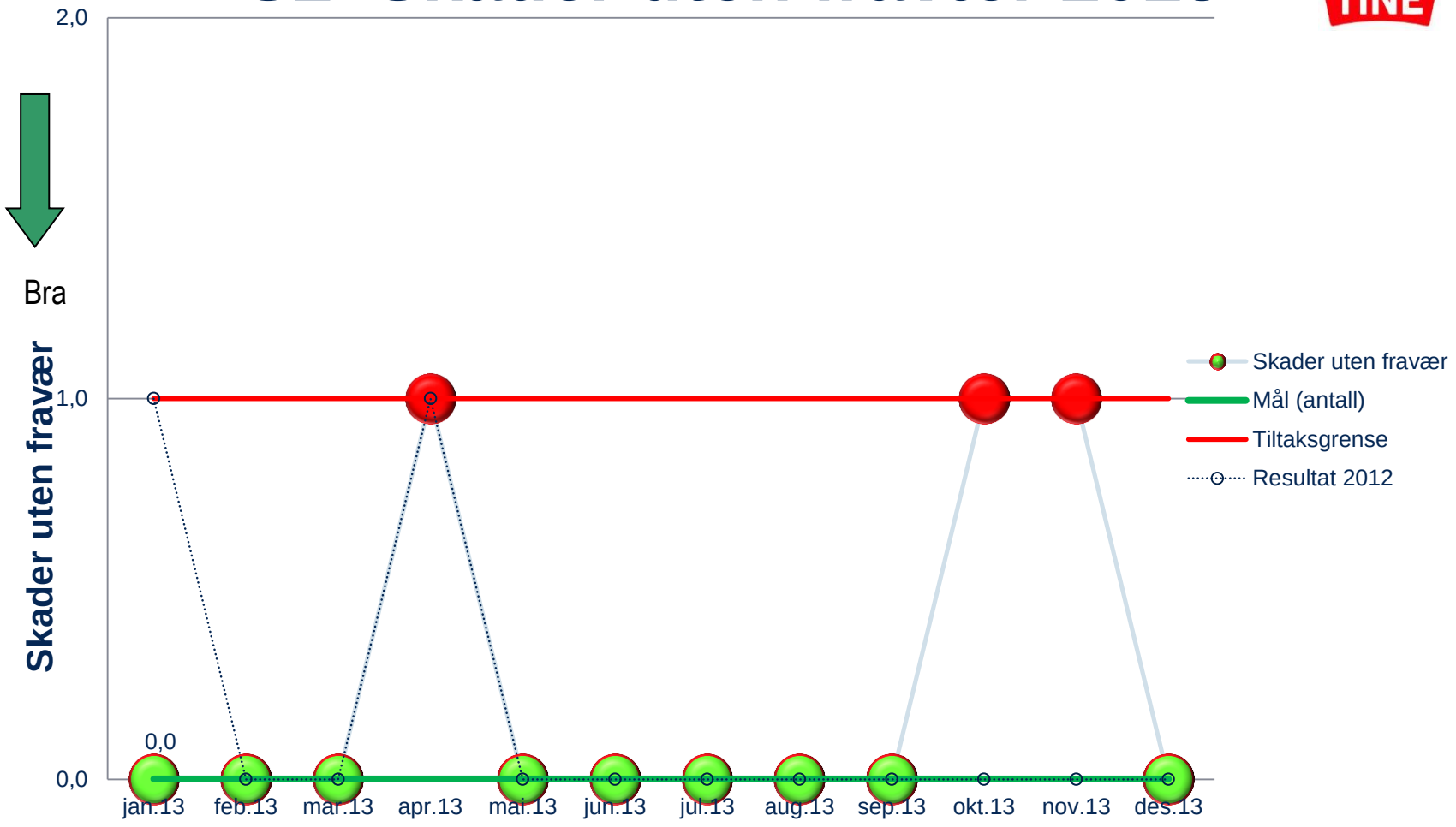
Hvordan går det?

S1. Skader med fravær 2013



Hvordan går det?

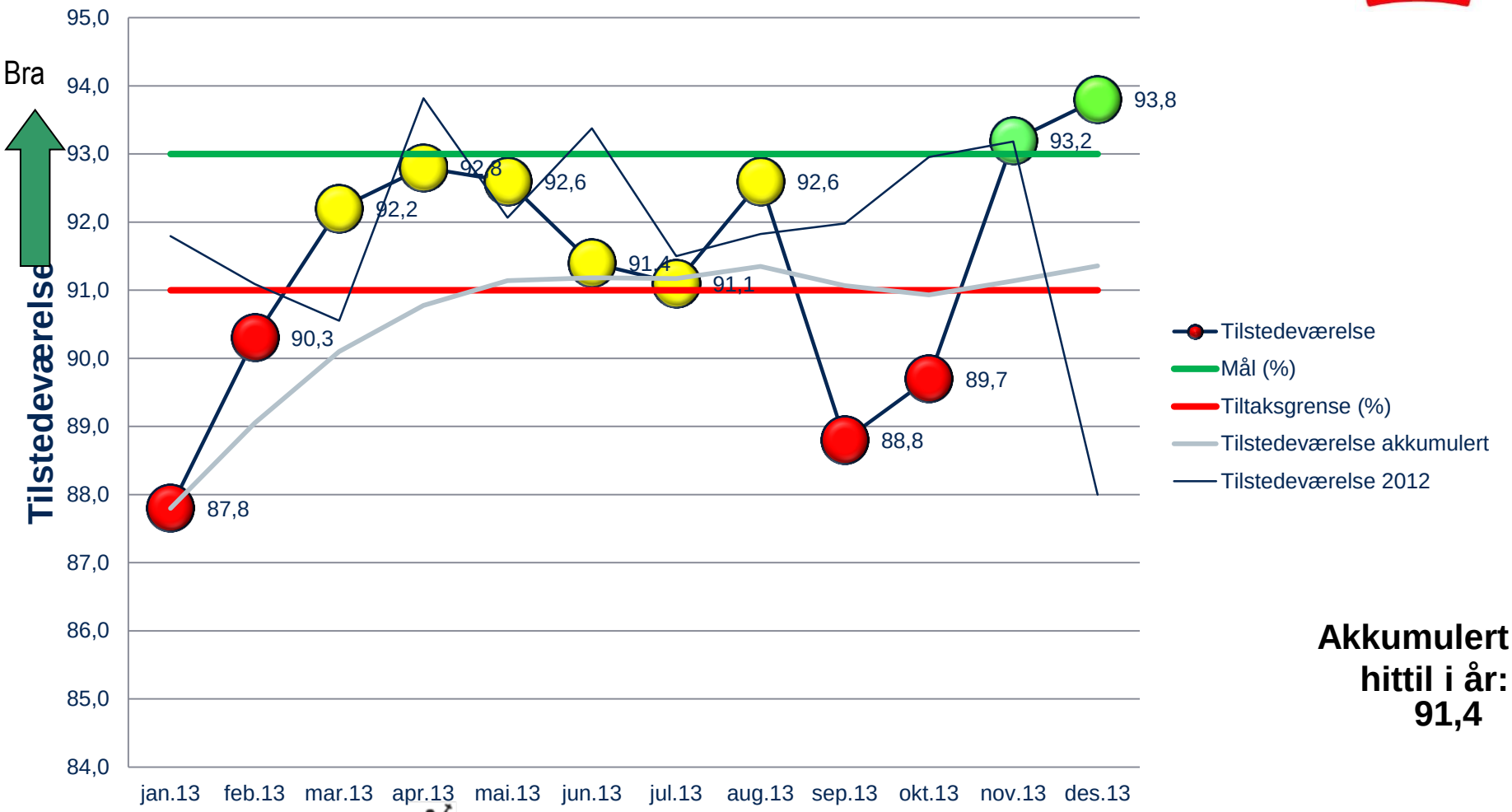
S2. Skader uten fravær 2013



TINE13 – seriøs og spretten

Hvordan går det?

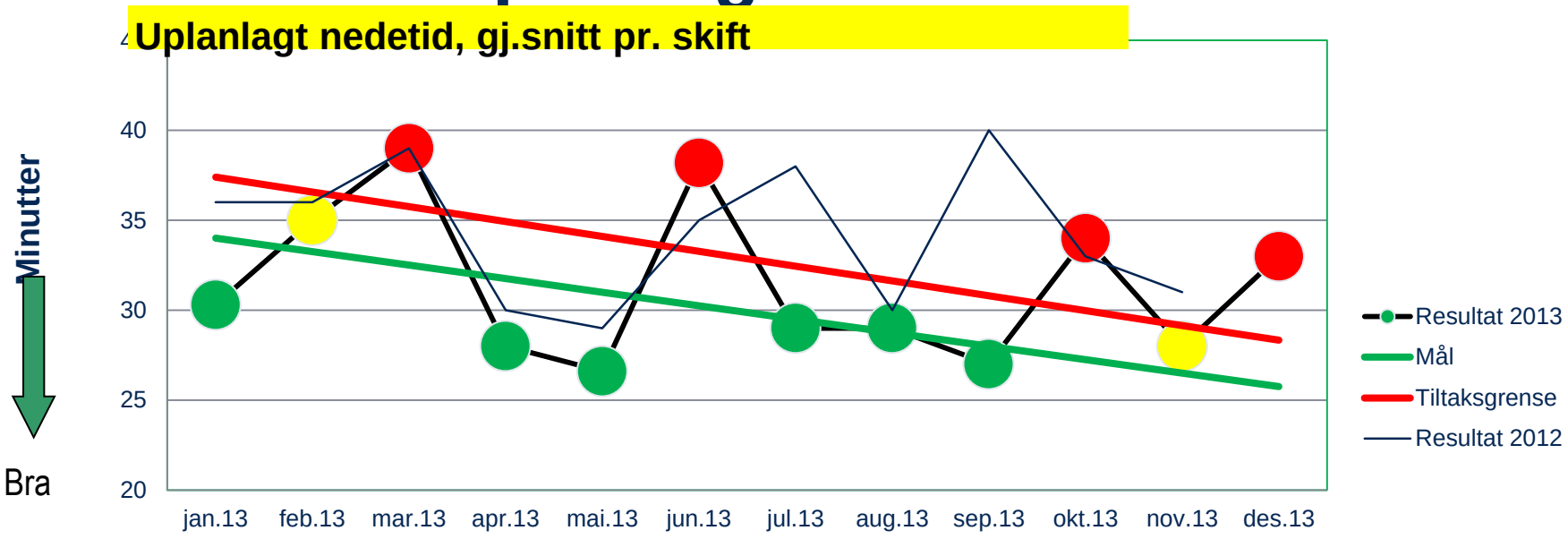
P2. Tilstedeværelse totalt, 2013



Akkumulert hittil i år: 91,4

Hvordan går det?

E1. Uplanlagt nedetid 2013



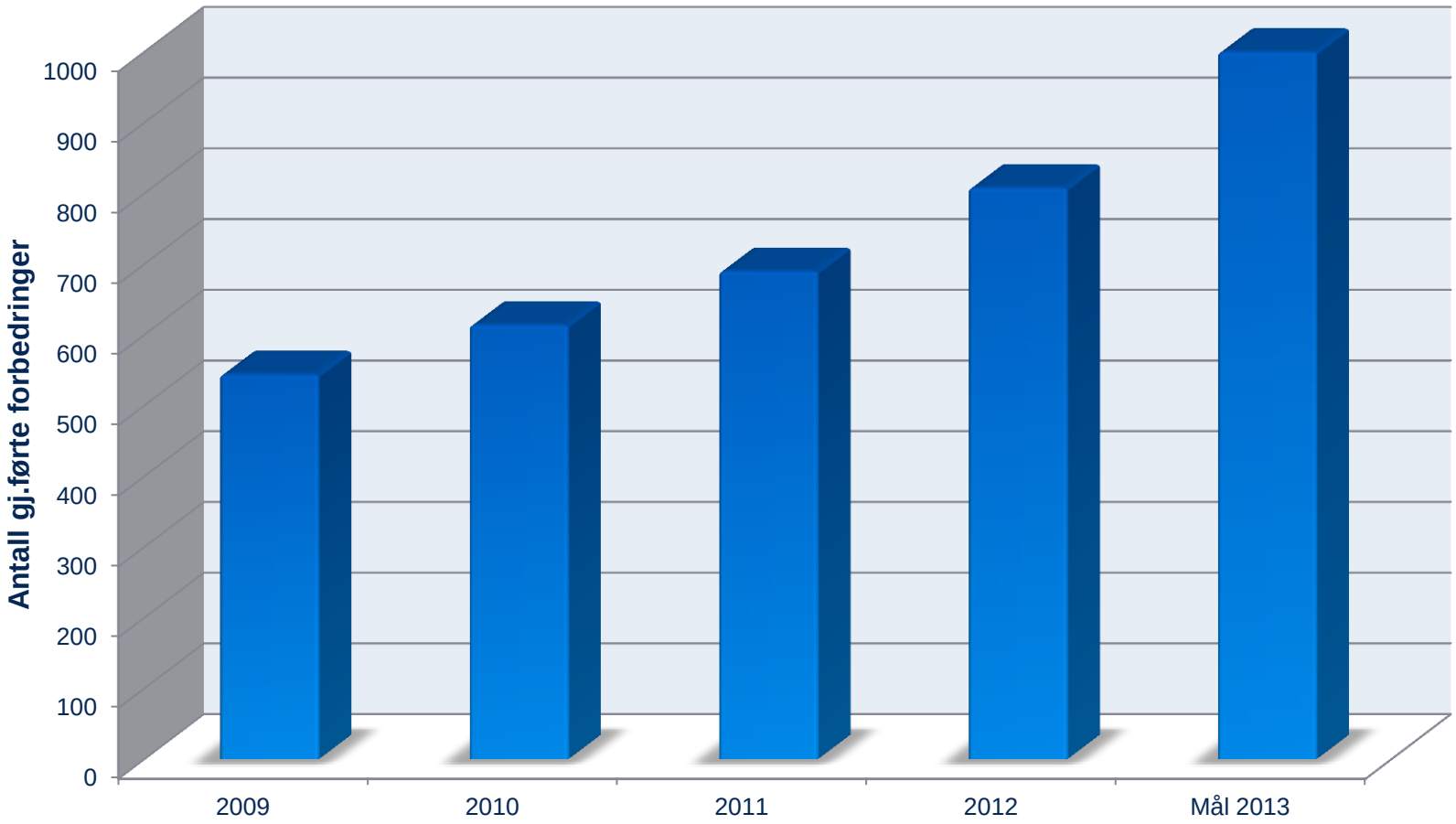
	jan.13	feb.13	mar.13	apr.13	mai.13	jun.13	jul.13	aug.13	sep.13	okt.13	nov.13	des.13
Resultat 2013	30	35	39	28	27	38	29	29	27	34	28	33
Mål	34	33	33	32	31	30	30	29	28	27	27	26
Tiltaksgrense	37	37	36	35	34	33	32	32	31	30	29	28
Resultat 2012	36	36	39	30	29	35	38	30	40	33	31	

Effekt av redusert stopptid

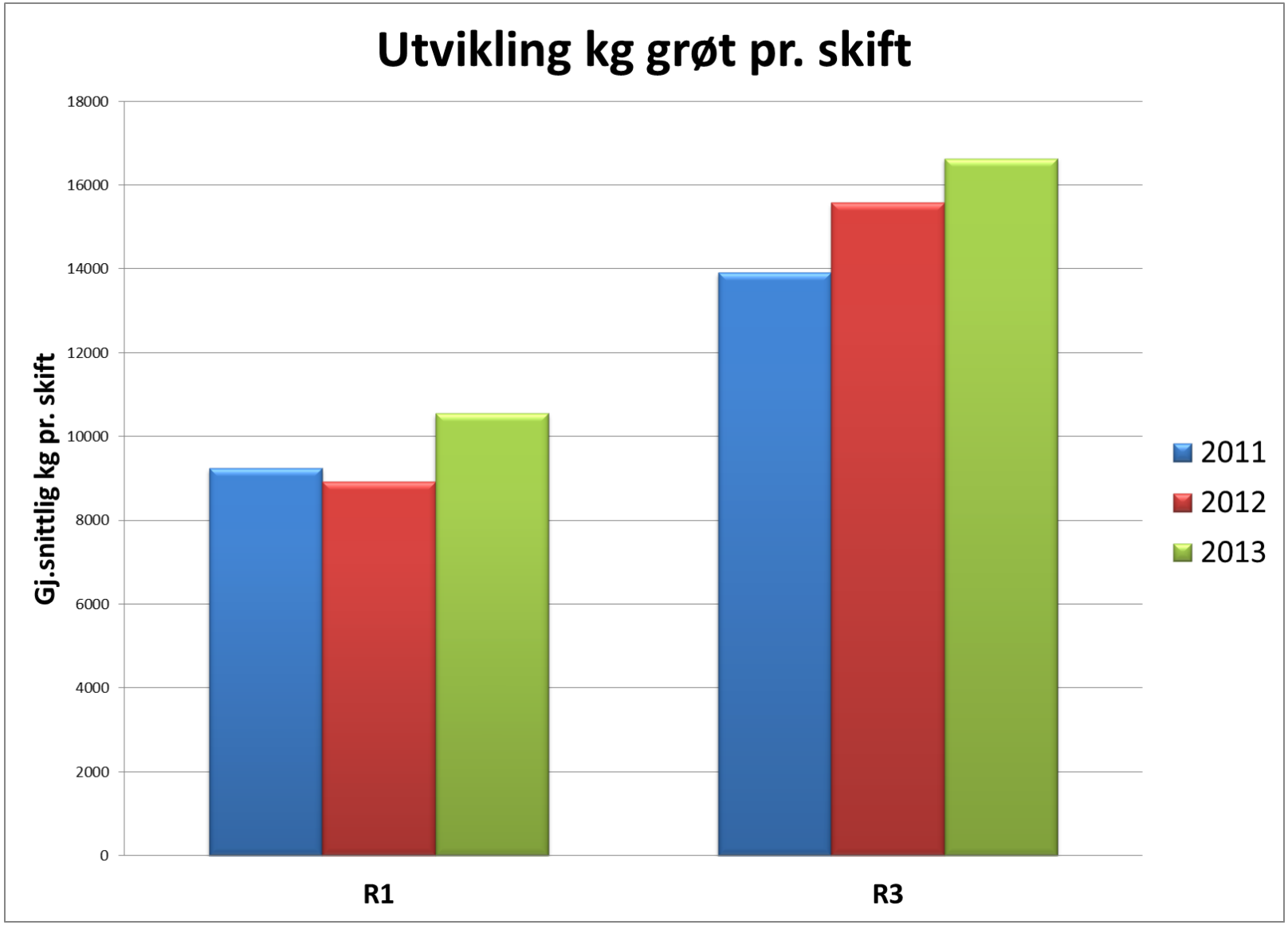
- Økonomisk besparelse
  - Gj.snittlig 12 min. mindre stopp pr. skift i 2013 sammenlignet med 2012. Besparelse på 1.200.000 kr
- HMS
  - Mindre frustrasjon, bedre arbeidshverdag
- Mindre akutt vedlikehold
  - Teknisk får bedre tid til forebyggende vedlikehold. Bedre arbeidshverdag

Hvordan går det?

Utvikling antall gjennomførte forbedringer



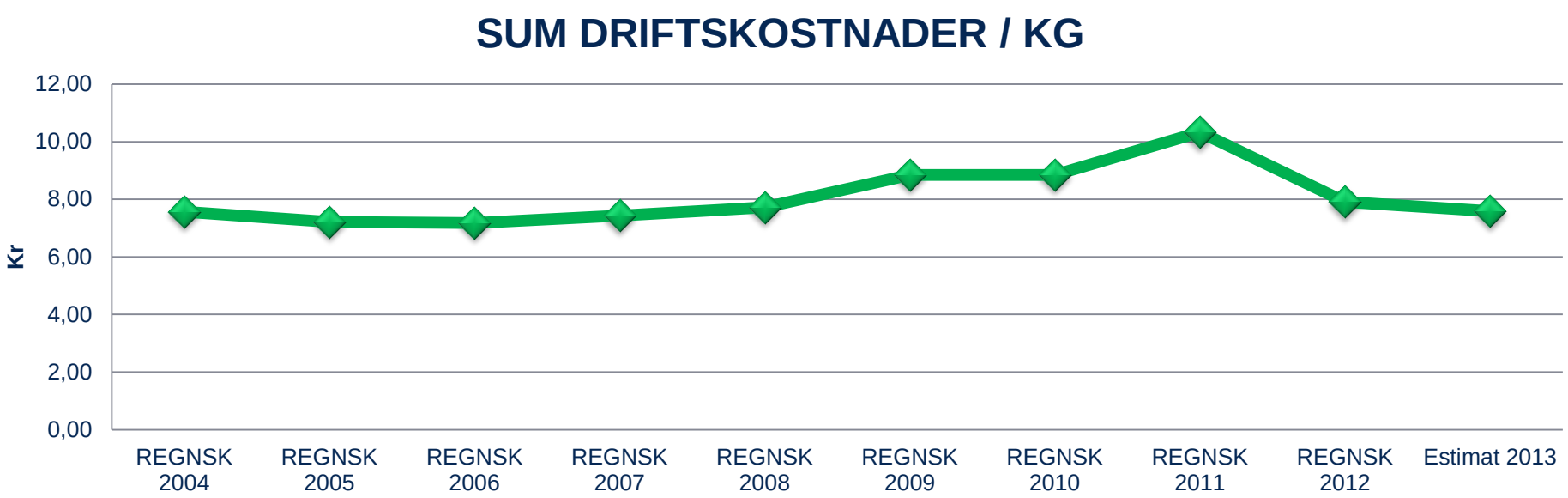
Synlig resultat av forbedringsarbeid grøt



Hvordan går det?



Utvikling driftskostnader



1000 kr i 2004 tilsvarte 1159,75 kr i 2012.

Prisstigning, 16,0 %,

Inndeling foredrag

Min jobberfaring

Hva er egentlig Lean?

Bakgrunnen for innføring av Lean på Frya

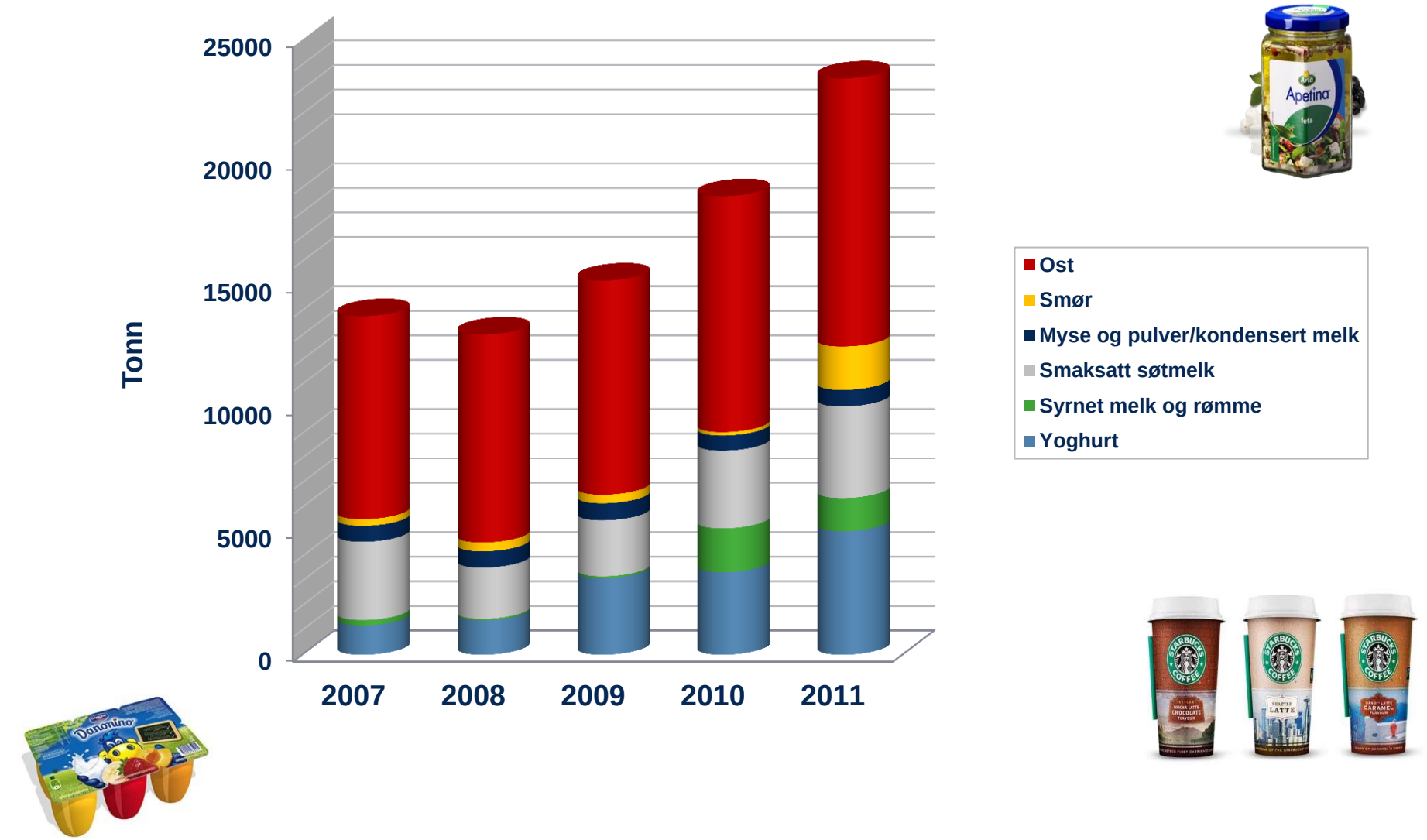
Resultater TINE Frya

Litt om TINE Tretten

Resultater TINE Tretten

Refleksjoner og råd

Importen av sentrale meieriprodukter øker



Kilde: SSB handelsstatistikk

Bilde fra Kiwi Øyer



Hvorfor må vi forbedre oss?



Kilde: NOU 2013-07:

Utfordringer Lean i TINE?

- Initiativet til Lean startet ute i drift
- Det er tungt å endre en stor organisasjon
- Nå har toppledelsen gått ombord
- Det satses tungt i drift

- **Min spådom:**
- I løpet av dette året har vi et felles forretningssystem

Refleksjoner om Lean

- Skal det virke må du som leder bestemme deg
- Uten ansattes engasjement og bidrag har du ingen sjanse
- => Det må skapes en forbedringskultur
- => Kultur = arbeidsmiljø og lojalitet

Refleksjoner om Lean

- Frode Killi: «Hjelma artigt» ☺
- Stillstand er tilbakegang
- Den sterkeste (beste) overlever
- Vi blir sterkere sammen
  - Bedrifter
  - Skoler
  - Kommuner
- **Derfor bruker jeg tid på å spre budskapet!**

TINE 13 – seriøs og spretten

