

**GRAFISK DAG 14:
INSPIRATION TIL
NYE RETNINGER**

**EKSPERTEN:
SÅ LANGT
KAN I KOMME MED LEAN**

**UNDGÅ KOSTBARE FEJL MED
PHOTOSHOP**

**DEN SPANSKE
PRAKTIKANT FALDT FOR
DANMARK**

**TEMA OM
LEAN**

**DET
BEHØVER
IKKE VÆRE
RAKET-
VIDENSKAB**

**EFTER FIRE ÅRS MÅLRETTET INDSATS
MED LEAN ER EFFEKTIVITETEN HOS
KLS GRAFSK STEGET MARKANT, OG
MEDARBEJDERNES ENGAGEMENT
FØLGER MED**



branchen
miljø
kreativitet
design
teknik
kommunikation
ledelse
medier
udland



aftryk

TEMA

Lean i den grafiske branche

s. 24-40

Lean er et af de værktøjer, der har ført virksomhederne igennem krisen med skindet på næsen. Det kræver mod at indføre de omfattende principper, og når man først er i gang, er der ingen vej tilbage. Men ser man på resultaterne, er det hele arbejdet værd - og mere til. Sådan lyder det fra virksomhederne.

Læs mere på de følgende sider.

DET BEHØVER IKKE VÆRE RAKET- VIDENSKAB FOR AT HAVE EFFEKT

Sund fornuft gjort visuelt stærkt. Sådan ser man Lean hos KLS Grafisk Hus, der har haft gode resultater med principperne. Lean hænger nemlig godt sammen med virksomhedens fokus på klima og miljø

”Det er meget stærkere, at en kollega kommer med et forbedringsforslag, end at en konsulent eller en fra direktionen står med et stopur og gør sig klog”

KASPER LARSEN, ØKONOMIDIREKTØR, KLS GRAFISK HUS





”Det er et stærkt værktøj. Netop fordi det er simpelt og visuelt ved hjælp af tavlerne”

KASPER LARSEN, ØKONOMIDIREKTØR, KLS GRAFISK HUS

Hvorfor bruge værdifuld tid på at sætte sig ind i kringlede teorier, når man kan komme lige så langt med sund fornuft og god ledelse? Kasper Larsen indrømmer gerne, at det var det, han engang tænkte, når snakken faldt på Lean.

I dag er det nogle helt andre ord, der bliver formuleret, når man sidder over for økonomidirektøren hos KLS Grafisk Hus.

For de seneste fire års arbejde med Lean-principperne har nemlig kunnet mærkes. Ikke kun på bundlinjen, men også på kommunikationen i organisationen og på medarbejdernes engagement.

KLS Grafisk Hus er kendt for deres grønne profil og store klimafokus. Og

selv om det som udefrakommende er svært at se koblingen mellem Lean og miljø, så var det netop virksomhedens klimafokus, der var medvirkende til indføringen af Lean.

– I 2007 valgte vi, at vi ville være Danmarks grønneste trykkeri. Siden har vi arbejdet målrettet med klimadelen og skabt gode resultater, fortæller Kasper Larsen over en kop kaffe, der med hans egne ord ”har stået lidt for længe og lumret”.

Climate + Lean = CLean

På samme måde som med Lean er et stort klimafokus noget, der er mange fordomme omkring. Især blandt kunderne, der ofte forventer, at klimavenligt tryk både er grimmere og dyrere end det mere klimabelastende af slagsen.

Og det var blandt andet på baggrund af disse myter, at idéen om at indføre Lean formede sig.

– Miljøfokus og Lean handler begge om klog udnyttelse af ressourcer og reducere af unødigt spild. Vi begyndte derfor at bruge udtrykket Climate Lean,

altså CLean, i 2010, siger økonomidirektøren.

I sensommeren 2010 vedtog ledelsen i KLS Grafisk Hus Lean-projektet. Kort efter blev det meldt ud til resten af virksomheden, og i oktober startede forarbejdet med indføringen.

Fejl reduceret med 65 pct.

Nyt år, nye projekter. Ja, januar er ofte en god måned at indføre nye tiltag i virksomhederne. Og det var da også i januar 2011, Lean gik i luften hos KLS Grafisk Hus.

Resultaterne taler sit eget helt klare sprog. KLS Grafisk Hus har oplevet forbedringer i alle afdelinger. Blandt andet er det samlede antal indretninger på samlethæfteren pr. time øget med 16,9 pct. Endnu mere imponerende er det, når man kigger på fejlomkostningerne. De er nemlig reduceret med hele 65 pct.

– Det er endda bare et udpluk af de positive tal, vi har oplevet de seneste år, siger Kasper Larsen med øjnene rettet mod en stak papirer med grafer og figurer, der bliver bladret igennem nu og da i løbet af samtalen.

Skepsis blev vendt

Det var dog ikke lutter jubelscener og åbne sind, der prægede virksomheden i Hvidovre dengang i 2010, da Lean blev præsenteret for medarbejderstaben.

Flere medarbejdere havde en naturlig skepsis for det ukendte princip, der nu skulle til at fylde så meget i hverdagen.

”Nu skal vi løbe stærkere igen,” var blandt reaktionerne fra især produktionen. Men stemmerne blev hurtigt afløst af mere positive røster. Medarbejderne mærker nemlig tydeligt, hvordan Lean er med til at fjerne irritationsmomenter, der sinker arbejdet.

– Efter vi er gået rigtig i gang, har jeg kun hørt positivt fra afdelingerne i virksomheden. Og i 2012 havde Lean sin store lakmusprøve, siger Kasper Larsen og fortæller om episoden, hvor trykkere skulle filme hinanden, mens de indrettede en trykmaskine og derefter skulle se optagelserne og nedbryde arbejdet i detaljer:

– De gik til det med krum hals. Der var ingen betænkeligheder, siger økonomidirektøren med stoltheden lysende ud af de smilende øjne. >



42 %
mindre CO₂

I årene fra 2008 til 2013 har KLS Grafisk Hus reduceret sin CO₂-udledning med 27 pct. Men da produktionen i samme periode er steget med 26 pct., så er det samlede tal for den reducerede CO₂-udledning på 42 pct. pr. produktionsenhed.



KLS Grafisk Hus blev grundlagt af Preben Larsen i 1946. Det er stadig Larsen-familien, der leder virksomheden. Knud Erik Larsen er administrerende direktør, mens nevøen Kasper Larsen har sin daglige gang i virksomheden som økonomidirektør. Og hvem ved, måske står næste Larsen-generation klar til at videreføre KLS' vision om at være Danmarks grønneste grafiske hus.

Lean skal ud af direktionslokalet

Der er sket meget med KLS' Lean-arbejde, siden det blev indført for snart fire år siden. Med årene blev der gradvist bygget mere og mere på, og samtidig har principperne langsomt formet sig efter og tilpasset sig virksomheden. En af de helt store ændringer fra 2011 og til i dag er, at ansvaret er trukket længere og længere ud af direktions- og teamlederkontorerne.

– Vi måtte sande, at Lean ikke kan drives af direktion og teamledere alene.

Der må og skal være en forståelse og opbakning fra dem, der arbejder med processerne hver dag. Det er meget stærkere, at en kollega kommer med et forbedringsforslag, end at en konsulent eller en fra direktionen står med et stopur og gør sig klog, siger økonomidirektøren og fortæller videre, at KLS Grafisk Hus derfor i 2013 hev 10 folk ud

af virksomheden og uddannede dem i Lean. Otte hele dage blev der brugt på undervisningsforløbet.

Og så er vi tilbage ved Kasper Larsens egne fordomme om Lean.

– Jeg tænkte, at det var almindelig sund fornuft. ”Hvorfor er man nødt til at putte det i kasser og tunge teorier? Det må jo være nok med fornuftig ledelse,” tænkte jeg, men da jeg først blev introduceret til værktøjerne, fik jeg noget af en aha-oplevelse. Lean er ikke raketvidenskab, men det er et stærkt værktøj.

Netop fordi det er simpelt og visuelt ved hjælp af tavlerne, siger han og griner højt, da han skal svare på spørgsmålet omkring, om KLS Grafisk Hus skulle have indført Lean noget tidligere:

– Sådan er det vel altid med rigtig gode tiltag. Men nu er det her, og det bliver det ved med at være. Der er ingen vej tilbage. ☺

KLS GRAFISK HUS

- Virksomheden startede i 1946 med en håndtrykmaskine i Preben Larsens forældres køkken
- I dag har KLS Grafisk Hus over 5000 kvadratmeter i Avedøre, Hvidovre
- Preben Larsens søn og barnebarn står i dag i spidsen for KLS Grafisk Hus, Knud-Erik Larsen som adm. direktør og Kasper Larsen som økonomidirektør
- 50 medarbejdere har deres daglige gang i KLS Grafisk Hus
- Siden 2007 har KLS Grafisk Hus haft en vision om at være Danmarks grønneste trykkeri