

# Case: Producent af løfteborde bruger krisen til digitalt løft og til at skabe struktur i produktionen

## Resume

Sax Lift i Vejen har brugt den luft og tid, som corona-krisen gav, til at gøre sig klar til vækst. Først blev en digital specialist ansat til at styrke Sax Lifts digitale udtryk og til at optimere den digitale markedsføring. Derefter brugte Sax Lift genstartNU til et lean-forløb, der har skabt en mere velorganiseret arbejdsplads med bedre orden, systematik og hurtigere flow i produktionen.

For Sax Lift har det også været vigtigt at sende et signal til medarbejderne under Covid-19 om udvikling frem for afvikling. Det har skabt fornyet energi og styrket kulturen midt i en krise.

## Sax Lift

Fokus for forretningstilpasning

Produkter og produktion

Branche

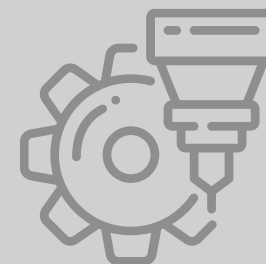
Fremst. af industrielt udstyr

Antal ansatte

22

Geografisk placering

Vejen



## Baggrund og motivation

Sax Lift udvikler og producerer løfteborde, der anvendes i industrien til produktion, montage, lager og rengøring af emner. Virksomheden sælger sine løfteborde til ca. 1200 virksomheder årligt fordelt på 20 lande. Ca. 50 pct. af ordrerne er kundetilpassede løsninger, mens resten sælges via et standardprogram.

Salg, udvikling, produktion og montage er samlet på adressen i Vejen, der huser virksomhedens 22 medarbejdere. Komponenter og dele købes hos et stort netværk af leverandører i kombination med egenproduktion.

Sax Lift sælger via et website, der er oversat til hvert sprog på de markeder, hvor virksomheden er til stede. Produkterne markedsføres via Google-annoncering og søgemaskineoptimering, hvor nøgleord oversættes til de lokale sprog.

### Corona-krisen gav luft til at tænke langsigtet

Kunderne køber typisk borde hos Sax Lift, når de investerer og udvider. Derfor betød corona-krisen et markant fald i omsætningen i foråret, da mange kunder blev tilbageholdne og udskød planlagte investeringer.

Sax Lifts ledelse og bestyrelse valgte fra starten af krisen en offensiv strategi: Pusterummet skulle bruges til at trimme virksomheden til den vækststrategi, der var aftalt med ejerne. Det var også vigtigt for ledelsen at signalere handlekraft og at styrke kulturen i virksomheden under krisen, som administrerende direktør Jes Linnét udtrykker det: "I stedet for at gå i overlevelsesmodus og skære fra valgte vi at satse på nye produkter, bedre styring og digitalisering. Det sender et stærkt signal til medarbejderne om udvikling i stedet for afvikling."

Første skridt i den offensive strategi var at skabe et løft på det digitale område. Pr. 1/4-2020 ansatte Sax Lift en digital specialist, der har brugt corona-krisen til at udvikle virksomhedens website og optimere den digitale

kommunikation i samarbejde med Sax Lifts sprogkyndige salgskorps. Medarbejderen har bl.a. analyseret, hvordan brugerne bevæger sig rundt på hjemmesiden, og lavet opbygningen mere intuitiv, så der er bedre sammenhæng mellem, hvad brugerne klikker på og det sted, man lander på hjemmesiden.

### Behov for bedre orden, styring og struktur i produktionen

Sax Lifts ambition er at vokse betydeligt over de kommende år. Det skal ske bl.a. ved at tilbyde flere kundetilpassede produkter i flere materialer.

Det kræver ifølge Sax Lifts administrerende direktør både et kompetenceløft og en bedre organisering af produktionen. Der er behov for at optimere planlægning, flowstyring samt for at skabe bedre orden og overblik i produktionen. Sax Lift har ikke haft et samlet planlægningssystem, men en masse små skemaer, tavler og brikker i forhold til at bestille varer og planlægge arbejdet. Samtidig har der længe været et behov i produktion og lager for at optimere pladsudnyttelsen.



## Tilpasning af forretningsmodellen

Sax Lift blev i 2019 købt af en dansk kapitalfond, der foreslog ledelsen at kontakte genstartNUs hotline, der hurtigt formidlede kontakt til en rådgiver med stor viden om planlægning og systematik i produktionsvirksomheder.

### 5S-forløb skaber god køkkenhusholdning i produktionen

Sammen med rådgiveren aftalte Sax Lift et forløb, der tog afsæt i værktøjet 5-S, der er en systematisk metode til at opnå en velorganiseret arbejdsplads og nedbringe spild og spildtid. På de første Teams-møder gav Sax Lifts ledelse rådgiveren en grundig introduktion til virksomheden, dens planer og udfordringer.

Derefter besøgte rådgiveren virksomheden af tre omgange. På det første besøg gav produktionschefen en grundig gennemgang af produktionen. Muligheder for at styrke planlægning og systematik blev identificeret. Rådgiveren lagde sammen med ledelsen en road map for forløbet. Opgaverne blev aftalt fra gang til gang, og implementeringen blev drøftet på mellem-liggende Teams-møder.

Et par gange i forløbet lukkede Sax Lift produktionen helt ned et par timer for at arbejde med de nye principper om ryddelighed, orden og systematik i produktionen. Det har sikret en høj medarbejderinvolvering og skabt en stærkere kultur om det at have god systematik i produktionen.



"Det er sundt at få input ind ude fra, når man skal ændre arbejdsgange og kultur. Rådgivere træder ind med en anden autoritet, og så har de en tilgang og metodik, der gør det nemmere at gennemføre forandringer og holde fast."

- Adm. Direktør Jes Linnet, Sax Lift A/S

## Rådgivningens værdi for Sax Lift

Samspillet med den eksterne rådgiver har været afgørende for, at det på kort tid er lykkedes at skabe et løft i virksomhedens planlægning og struktur.

Bedre planlægning og klarere spilleregler for produktionen er ifølge Sax Lifts direktør en forudsætning for, at virksomheden kan vækste. Deltagelsen i genstartNU har dermed accelereret en proces, som var nødvendig for at indfri målene. Forskellen på at gøre det selv og at gøre det sammen med en erfaren rådgiver er ifølge Sax Lift, at forløbet bliver mere struktureret og effektivt.

Corona-krisen har samtidig været et godt tidspunkt at trimme virksomheden på. Saxlifts pointe er, at det kræver luft at implementere nye produktionsprincipper, og at midlertidige kriser med lavere aktivitet derfor kan udnyttes positivt.

### Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Justering af arbejdsgange i produktionen samt optimering af flowstyring.
Output	Stærkere kultur vedr. orden og systematik. Faste rutiner vedr. tavlemøder og organisering af arbejdet.
Ressourcer	Ca. 50 timers rådgivning. Betydeligt timeforbrug hos Sax Lifts produktionschef.
Bidrag fra virksomheden	Medarbejdere involveret i design og implementering af lean-tiltag.
Varighed	Ca. 2,5 måned.

## Resultater

For Sax Lift er det vigtigste resultat af forløbet, at det har gjort virksomheden klar til vækst. De nye standarder gør det nemmere at planlægge produktionen og skaber mere plads til at arbejde med komplekse, kundetilpassede løsninger.

### Ny planlægningstavle danner ramme om morgenmøder

Et af resultaterne er en ny planlægningstavle, som produktionschefen hver morgen bruger til at planlægge dagen sammen med medarbejderne. Her skabes overblik over samtlige ordrer, status og dagens opgaver. Forløbet har betydet en fælles forståelse i hele produktionen af, hvordan flowet skal foregå i fremstillingen af standardprodukterne. Frem for at planlægge håndholdt fra gang til gang, er der nu klare retningslinjer for, hvordan de enkelte produkter skal fremstilles.

### Mere plads og klarere rammer for produktionen

En anden gevinst er, at der er skabt mere plads og bedre rammer i det daglige arbejde. Den større grad af orden og systematik betyder, at de enkelte processer tager mindre tid. Der er nu faste rammer for hvilke og hvor mange komponenter, der skal være ved de enkelte arbejdsstationer. Og strukturen gør det nemmere at lægge på plads og fastholde den gode "køkkenhusholdning".

#### Om 5-S

5-S er et koncept, der sætter fokus på effektivitet og kvalitet gennem arbejdspladsens indretning (fysisk og digitalt). 5-S anvendes både i administration, IT, produktion og logistik. 5-S dækker over fem 5 s-begreber: 1. S = Sorter 2. S = Sæt i system 3. S = Systematisk rengøring / orden 4. S = Standardiser 5. S = Selvdisciplin. Der arbejdes systematisk og i trin med de fem s'er, og effekterne vil typisk være øget produktivitet, mindre spild, bedre arbejdsmiljø, bedre struktur og orden, bedre miljø for løbende forbedringer, etc.

## Læringspunkter

- Mindre produktionsvirksomheder i vækst har stor gavn af øget standardisering. I takt med, at produktionen vokser, øges behovet for planlægning, systematik, orden og ryddelighed. Standardisering er et middel til at fjerne kompleksitet i takt med, at produktion og produktprogram vokser.
- God visuel planlægning og klare rammer for opbevaring af komponenter og værktøjer øger produktiviteten og gør det nemmere at indtænke mere komplekse opgaver i produktionen.
- Lean og standardisering handler om at indføre principper, der er kendte og anvendes i mange andre virksomheder. Det er derfor en god idé at alliere sig med en ekstern rådgiver, der har erfaring fra lignende forløb i mange andre virksomheder.
- Mindre virksomheder i vækst har også god gavn af at kunne teste og validere idéer med en erfaren rådgiver. Det kan skabe større tryghed og sikkerhed for, at strategien er den rigtige.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Sax Lift A/S og rådgivningsvirksomheden Implement.