Nå bygger Lerøy usynlige verdier på fabrikken

– i tillegg til å renovere anlegget

HADSEL: Lerøy river og bygger på Melbu. I høst kommer ei helt ny produksjonslinje, og ikke minst legger selskapet store penger i å bygge de usynlige verdiene på fabrikken.

Tor Johannes Jensen
torjo@blv.no - 76110950

De nye eierne i Lerøy-konsernet satser tungt på Melbu. Aller best synes det utenpå. Snart er de gamle byggene ut mot kaifronten helt borte hos fabrikken på Melbu. Rivinga startet i sommer og går sin gang før fasaden blir fornyet med nye plater og nye vinduer.

Likevel skjer aller mest bak fasaden.

– Vi har alltid vært opptatt av utstyr og anlegg, mindre på folk og arbeidsmetoder, sier Kai Jensen.

Én av tre piloter

Etter at Norway Seafoods ble en del av Lerøy-konsernet, har man snudd på flisa. Konsernet har valgt ut tre anlegg til å bli piloter på lean – eller veltrimmet produksjon: Foruten Melbu er det fabrikken i Stamsund og lakseforedlingsanlegget Fossen utenfor Bergen.

– Målet er å standardisere alt vi gjør på fabrikken – alle arbeidsoperasjoner – så vi sørger for at alle gjør alt likt og vi kan få mest mulig forutsigbart resultat, forklarer fabrikksjef Kai Jensen til Bladet Vesterålen.

Forbedringsteam

Det skal de ansatte selv gjennomføre. Kompetansen hos hver ansatt skal kartlegges, og alle skal etter hvert bli en del av forbedringsteam som skal jobbe med å finne den beste måten å utføre hver arbeidsoppgave på. Struktur og orden er viktig – og fabrikksjefen går foran med et godt eksempel og striglet skrivebord.

Alle forslag

Lerøy har dessuten ansatt en egen lean-fasilitator på Melbu og sender også inn folk utenfra til å være med i prosessene.

– Når det er 100 mennesker på anlegget, finnes det minst 95 meninger om hvordan ting skal gjøres. Nå skal vi teste og dokumentere resultatet av alle forslag som kommer. Så kan vi standardisere arbeidsoperasjonene på grunnlag av tall og fakta. Og vi kommer aldri til å bli ferdig med å forbedre det, legger fabrikksjefen til.

Aldri gjort før

– Det første forbedringsteamet er nettopp kommet i gang, forteller han. Her er det skjærere, en bas fra filéthallen og tillitsvalgte. Flere team skal i sving, for å studere og dokumentere arbeidsprosessene i produksjonen og så trekke seg tilbake for å analysere i detalj hva som kan gjøres bedre.

– Dette har man aldri gjort før! Jeg har vært her i mange år og hørt mye snakk om investeringer i anlegg, men ikke i folk. Det er kjempespennende å jobbe på denne måten for å utnytte kompetansen på linja, sier Jensen begeistret.

Hodekapp

Fredag var forbedringsteamet i sving med å studere hvordan fisken ser ut etter hodekapp, og hvordan flyten kan bli bedre.

– Det er viktig at de som er nede i produksjonen blir hørt. Det gjelder jo i all industri, sier Svein Otto Edvardsen, en av de ansatte i teamet.

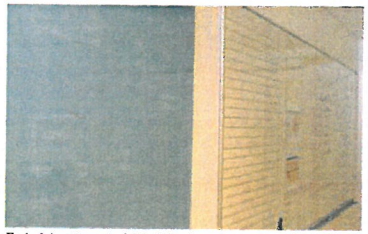
– Vi konkurrerer med lavkostland. Da er det vår oppgave å gjøre produksjonen effektiv, og få mer fisk gjennom per hode i arbeidsstokken, poengterer fabrikksjefen.

Alt kan forbedres

Jensen beskriver et veldig driv blant de ansatte – både hos operatørene og i ledergruppa.

– Det blir veldig artig utover høsten. Vi skal se fortløpende resultater. Økonomer og analytikere i Lerøy-systemet har kartlagt tidligere resultater her, og nå skal vi sammenligne. Vi kan ikke bare fortsette å gjøre ting på samme måte. Alt kan forbedres, mener han.

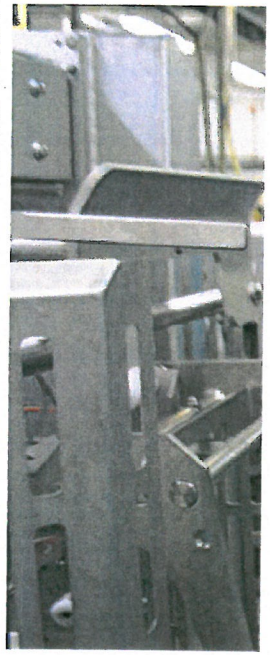
Foruten den nye stillingen som lean-fasilitator, koster det penger å ta ansatte ut av produksjonen til forbedringsteamene. Men fabrikksjefen er overbevist om at det vil betale seg.



Forbedringsteamet på fabrikken har sitt eget rom for diskusjoner og analyser.

Her står utstyret til den nye linja for våtpakk. I løpet av høsten skal produksjonen være i full gang, med Sverige som det største markedet.

Fabrikksjef Kai Jensen under det nye Lerøy-skiltet som er kommet opp på fabrikken i sommer. Konsernet har gjort Melbu-anlegget til pilot for å utvikle mer effektiv produksjon.



De ansatte hos Lerøy Norway Seafoods på Melbu skal selv utvikle standarder for den mest rasjonelle måten å behandle fisken på. (Foto: Tor Johannes Jensen)

Dette er lean produksjon

• Lean manufacturing, eller «Veltrimmet produksjon» på norsk, betegner en produksjonsmetodikk for framstilling av varer og tjenester. Begrepet er hentet fra ledelsesteori og ble vanlig i bruk på 1990-tallet. Metodikken handler i stor grad om å eliminere såkalt sløsing og ser på kundens opplevelse av produktets verdi framfor kostnadselementer. Hovedmålet er å forbedre bedriftsøkonomisk lønnsomhet. Merverdi med mindre innsats av ressurser er sentralt.

• Lean kan ifølge Lean Forum Norge ses som en overordnet filosofi for organisering og samhandling av arbeidsoppgaver, og som et sett av verktøy. For å effektivisere driften skal man ha et fokus på sluttkunden og det som skaper kundeverdi, for å kunne unngå svinn – da med prosesser som er rimeligere, raskere og bedre.

• Det foreligger ulike oppfatninger om hva lean-konseptet innebærer, og om konsekvenser av å implementere det i organisasjoner.

• Lean hadde opphav i bilindustrien i Japan, med Toyota som pionér. Lean-begrepet ble først brukt i forskningssammenheng av John F. Krafcik, i artikkelen «Triumph of The Lean Production System» i 1988, hvor lean produksjon ble omtalt som en sammensetning av kostnadskutt, minimering av varelager og kvalitetsfokus.

• Her var ideen at lean produksjon skulle holde lagerbeholdningen på minimumsnivå. Det skulle sikre at kvalitetsproblemer og nedetid lett kunne oppdages og løses.

• Kritikere peker på at lean produksjon kan skape stort press på de ansatte, lav autonomi og små kontrollspenn med mange beslutningsnivåer.

• De siste årene har konseptet i tillegg spredt seg fra fabrikker og industri til det offentlige, som sykehus, skoler og sykehjem.

Kilder: Masteravhandlingen «Hva er Lean? En komparativ studie av ulike aktørers oppfattelse» av Anneli Bagne Ingebo og Martine Johansen, Høgskolen i Buskerud og Vestfold, og Wikipedia

Ny linje fra Stamsund

Det er likevel ikke bare folk og organisasjon det arbeides med. Satsinga på Melbu omfatter mer. Mye synlig skjer også med utstyr og bygg. Mange har lagt merke til rivingsarbeidene i huken, men det er bare toppen av isfjellet.

I høst setter fabrikken ei helt ny linje i gang, med en produksjon som er flyttet fra Stamsund, der den har vært i mange år. I Stamsund blir det i stedet satset på spiseklare produkter.

– Våtpakk er fisk som pakkes i forbruker-esker mens den fortsatt er våt, og så fryses ned. De har et stort marked i Sverige, og det går 1.000 tonn i året. Når vi monterer linja, skal vi bygge produksjonen mer effektiv, sier Kai Jensen.

En ti tonns fryser er blant utstyret som er hentet fra Stamsund til den nye produksjonen, og for å få den inn, måtte det tas hull i veggen på ferdigvareavdelinga i sommer.

Utnyttelse

Samtidig ser man på utnyttelsen av fisken i anlegget. I dag fryses omtrent 40 prosent av råstoffet ned til dyreför. Nå skal Melbu-fabrikken forsøke å utnytte mer til menneskemat.

En ny robot med vannskjære-teknologi er blitt testet ut over tid på Melbu, og en rapport fra Nofima og Sintef konkluderer med at det er veien å gå:

– Men vi må fortsette arbeidet for å utnytte teknologien. Den er komplisert, og den krever opplæring av folk for at potensialet skal utnyttes, understreker Kai Jensen.

«Ny» filéthall

Neste år skal filéthallen bli «ny».

– Vi skal bygge filétproduksjonen rundt vannjet-teknologien, som fjerner bein og deler filéten i én operasjon. Det gjør at vi kan spare transportband og rydde i logistikken, sier han.

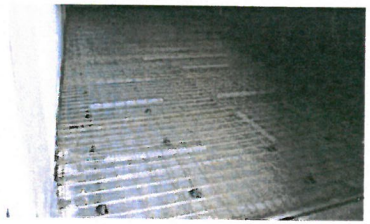
Byggene

Og så er Sortland Entreprenør i full sving med arbeidene på byggene. Sjark-kaia og hele byggeområdet blir altså fornyet. Det tidligere kasselageret blir nytt mottaksanlegg. Tineområdet og klargjøringsområdet blir også renovert. Råstoffrommet er strippet, og både gulv, vegger og tak blir helt nye. I november kommer dessuten ny ismaskin.

Lite permittering

De ansatte på Melbu har sluppet mye permitteringer i år. Produksjonen har gått jevnt og trutt, blant annet fordi fabrikken har satset mer på varer av fryst råstoff igjen.

– Vi har hatt ei uke permittering etter sommerferien, men nå er planen å kjøre hele høsten, hvis det ikke skjer noe uforutsett. Ordremessig trenger vi å holde det gående, forteller Jensen.



Råstoffrommet blir totalrenovert. Bare det er ei solid investering i anlegget på Melbu.

Sortland Entreprenør er i sving med å renovere kaiområdet.