

PRODUKTBLAD – HVAD ER LEAN?

Lean tænkning

De vestlige landes høje lønudgift gør det sværere at konkurrere mod lavtlønslande.

Hertil kommer, at ønskerne til bedre kundebetjening, fleksibilitet, høj og ensartet kvalitet og medarbejderengagement stiger.

Lean principperne er både en tænkemåde og en "værktøjskasse", som kan være svaret på disse udfordringer.

Principperne har bragt dramatiske resultater i en lang række virksomheder og institutioner.

Måske er det også noget for jer?



WWW.FOKON.DK

Industriens effektivisering

Op gennem tiden er der udviklet mange forskellige metoder til optimering af fremstillingsprocessen. Henry Ford var en pioner med indførelse af masseproduktion og standardisering. Kravene til fleksibilitet og varianter steg imidlertid, og som svaret på disse udfordringer begyndte japanske metoder fra 1970'erne at vinde indpas i Europa under navne som TQC, pokayoke, Just In Time, kvalitetscirkler, TPM osv. Hvert år sin nyhed.

Men i 1990 udkom bogen "The Machine That Changed the World". Bogen beskriver hvordan bilproducenten Toyota baserer sit produktionssystem på en helheds-tænkning, som indeholder alle disse værktøjer, og hvordan Toyota derfor gennem årene gradvist har opnået en ekstrem effektiv og kvalitetsrigtig produktion med stort medarbejderengagement, stort salg og meget stor lønsomhed.

Bogen indførte også benævnelsen "Lean Manufacturing" for denne helhedsorienterede tænkemåde med de mange slagkraftige effektiviseringsværktøjer, og den gav starten til en voldsom interesse for lean.

Konceptet gør op med masseproduktionens filosofi om store seriestørrelser som forudsætning for lønsomhed. Den sætter fokus på flow og værdiskabelse for kunderne samt på medarbejderinvolvering og synliggørelse af spild som en forudsætning for at fjerne spild.

Det er det mest banebrydende koncept siden Henry Fords principper omkring massefremstilling.

Lean Thinking, Lean Manufacturing og Lean Management bliver i disse år mere og mere udbredt også i danske virksomheder og institutioner, og der er opnået fremragende, ja næsten dramatiske resultater:

- produktiviteten fordoblet
- produktionsarealet halveret
- gennemløbstiden halveret
- produktudviklingstiden halveret
- antal fejl reduceret med 70 – 90 %
- medarbejderengagement stærkt forøget

Trimmet produktion

"Lean" betyder "slank" eller "veltrimmet". På dansk kaldes tænkemåden for Trimmet Produktion – eller slet og ret Toyota-metoden, og det overordnede formål er at trimme og effektivisere materialeflowet og informationsflowet.

Nogle virksomheder vælger at starte deres lean-udvikling ud fra en overordnet indfaldsvinkel (ledelsessystem, kultur), og andre virksomheder vælger at starte med at indføre konkrete lean-værktøjer i takt med, at der er behov for det (mindre spild, færre fejl, synlig målstyring, løbende forbedringer etc.).

En sådan pragmatisk, værktøjsorienteret indfaldsvinkel giver glimrende resultater på de valgte indsatser, men fuld effekt af lean tænkningens muligheder opnås først, når essensen i lean gennemsyrrer dagligdagen:

- at skabe værdi for kunderne
- udpræget flow
- intet spild
- tilstræb det perfekte gennem målstyret ledelse og medarbejdernes involvering i løbende forbedringer

Som nævnt er lean både en måde at tænke på og en konkret "værktøjskasse" med mange enkle og operationelle metoder. Én af grundpillerne er løbende forbedringer.

Derfor stopper arbejdet med lean-forbedringer aldrig.

Ambitionsniveau og forløb

Ikke alle virksomheder får tilstrækkeligt udbytte af at indføre *alle* lean-værktøjerne. Hver virksomhed må derfor starte udviklingen med at fastlægge sit eget produktionssystem, dvs. fastlægge hvilke af lean-værktøjerne, der skal indføres og i hvilken form de skal indføres.

Det anbefales at opdele det samlede forandringsforløb i korte, selvstændige og målbare delforløb. Ambi-

tionsniveauet bør fastlægges, så et forløb bliver stabilt og viser resultater efter højst 4 - 6 måneder. Det første forløb kan dog tage lidt længere tid, idet virksomheden også skal fastlægge sin egen vej til lean (sit produktionsystem), samt lære lean-tænkning og en effektiv projektarbejdsform.

Afhængig af virksomhedens egen ressourceindsats, kan der gennemføres 2 – 5 indsatser om året ud fra for eksempel denne oversigt.

- skab indsigt i lean tænkning hos ledere og involverede medarbejdere f.eks. gennem deltagelse i produktionsspillet "The Buckingham Lean Game"
- kortlæg den nuværende værdikæde (inddel produkterne i produktfamilier baseret på sammenfald i produktionsprocesserne, tegn flowdiagram over værdikæden)
- tegn den ideelle værdikæde, hvor der produceres i flow uden spild
- fastlæg produktionsstrategien, dvs. vores vej til lean: hvordan vil vi i praksis bruge hvilke lean-værktøjer hos os, hvilke forbedringer vil vi opnå og hvilken rækkefølge vi vil indføre dem i
- indfør layout- og planlægningsændringer så der skabes flow og takt
- indfør behovsstyring i stedet for prognosestyring ("træk" i stedet for "skub")
- skab forenklinger i styringssystemerne
- indfør synlig mål - og resultatstyring
- fjern alt spild, dvs. alt som bruger ressourcer uden at skabe værdi for kunden (omstillingstider, gennemløbstider, fejlproduktion, overproduktion og lagre, komplicerede forretningsgange, fejlinformation, forstyrrelser, ventetider, maskinstop etc.)
- skab udpræget orden og renlighed (5S)
- standardiser omstillings- og produktionsprocesser
- effektiviser vedligeholdelse (TPM)
- indfør medarbejderinvolvering i løbende forbedringer
- etabler større selvstændighed til produktionsgrupperne

Lær holdningen og værktøjerne at kende ved at begynde med noget nemt i et afgrænset område. I store virksomheder kan der for eksempel lægges ud med en enkelt produktfamilie eller 1 - 3 produktionsgrupper.

TPM

I det meste af Europa og USA opfattes TPM - total productive maintenance – som et værktøj i lean værktøjskassen til forbedring af produktionsudstyrets samlede driftstid. Dette sker ved at forbedre den såkaldte OEE-faktor, Overall Equipment Efficiency, som i Europa typisk er på 40 - 50 % mod Toyotas 90 %.

Men i Japan og en del vestlige virksomheder er TPM synonym med lean.

TPM ses også brugt i en anden forkortelse: To change Peoples Mindset.

Udvidelse af lean-begrebet

I de senere år er lean-begrebet udvidet, og man taler om agile manufacturing. Agile betyder adræt, smidig, dynamisk. Her ses leverandører og kunder som partnere, der er integreret i virksomhedens samlede værdikæde, og der lægges vægt på meget stor omstillingsevne.

Lean-tænkning vinder også indpas i ledelses- og administrationsprocesserne, således at forsinkelser, fejlbehæftet produktionsgrundlag, lange gennemløbstider, ubehandlede ordrepukler, mangelfuld afprøvning før idriftsættelse samt svigt og gennemløbstid i projektstyring reduceres til et minimum. Også sygehuse, kommunale forvaltninger og forsikringselskaber er ved at få øjnene op for mulighederne.

Forandringsledelse

For mange mennesker virker lean-tænkning som sund fornuft sat i system, men for andre vil der være tale om helt nye måder at tænke på. Så selv om lean metoderne er enkle og effektive, må de organisatoriske udfordringer ved at indføre lean ikke undervurderes: omlægningerne kommer ikke af sig selv, men skal forberedes og trænes, der vil være modstand i organisationen, og der vil være gamle vaner, som det kræver selvdisciplin og måske helt nye antagelser at overvinde.

Med en tovholder som "trommeslager og fanebærer" kan lean indføres med egne kræfter plus eventuelt målrettet kursusaktivitet i de konkrete værktøjer. Men vaneændring og springvis udvikling kræver ofte både kompetenceudvikling, holdningsændringer og projektledeelse, hvorfor mange virksomheder vælger at inddrage konsulentbistand til de første forløb.

Alle virksomheder – også de meget veldrevne - har meget store forbedringsmuligheder.

Mange virksomheder oplever imidlertid, at der sættes mere i gang, end der bliver fulgt op på og afsluttet. Dette giver frustration og spild af god arbejdskraft. Mange gode råd kan gives i den anledning. Disse råd kan koges ind til

Sørg for

- klare og perspektivrige mål
- trinvis og styret gennemførelse
- synlig opbakning fra den øverste ledelse
- involvering, uddannelse, træning

Mere information

Jesper Palm, tlf 20 30 32 00
Bo Lind, tlf 40 74 19 28
Kurt Tønder, tlf 23 41 15 25
Lone Godsk, tlf 20 30 31 00
Jørgen Meier Sørensen, tlf 63 15 73 22
Finn Hove, tlf 74 62 77 80