

## PRODUKTBLAD – KOM I GANG MED LEAN

### Hvordan indføres lean manufacturing?

Selv om Lean Manufacturing består af en logisk filosofi og af enkle og let forståelige metoder, må de organisatoriske udfordringer ved gennemførelse af forandringerne ikke undervurderes.

Flere små, sammenhængende projekter over en årrække og med bred involvering vil give bedre resultater, bedre forankring og bedre forandringskultur end enkeltstående topstyrede projekter.

Projekterne skal have ledelsen opbakning, en klar retning og en klar og synlig vision.

Sådan er i korthed ikke alene Forandringskonsulenternes erfaring men også flere og flere af vore konsulentkollegers erfaring.

Læs her, hvordan man kan komme i gang med produktionsudvikling og lean production.



[WWW.FOKON.DK](http://WWW.FOKON.DK)

### Eksemplet

I eksemplet er der tale om en træindustriel fremstillingsvirksomhed med 160 ansatte og et klassisk produktionssystem (serieproduktion af komponenter efter prognoser eller rammeordrer, der "skubber" varer op til et mellemvarelager, montagen producerer til kundeordrer og "trækker" komponenter fra mellemvarelaget). Virksomheden oplever typisk

- at gennemløbstiden er meget lang
- at der er mange afbrydelser fordi der mangler varer på mellemvarelageret
- at mellemvarelageret er meget stort
- at der er mange halvfabrikata i arbejde, ofte på paller rundt i produktionen, hvor den palle, man skal bruge, typisk står bagest i en ophobning af paller med halvfabrikata
- at halvfabrikata kommer til skade eller bliver ukurante fordi de produceres lang tid før de skal bruges
- stigende problemer med indtjeningen
- at medarbejdernes engagement, loyalitet og ansvarlighed er dalende på grund af problemer med den interne kommunikation, hasteordrer og afbrydelser, samt forsinkelser og fejl i leverancer fra forrige led i processen, det være sig produktionspapirer eller varer

Hvis om udgangssituationen i den konkrete virksomhed er anderledes end oven for, vil de konkrete indsatser også være anderledes. Men forløbet vil i store træk svare til det forløb, som beskrives nedenfor.

### Forløbet

Indførelse af lean indebærer, at der over en årrække indføres flowændringer, arbejdsgangsændringer, holdningsændringer, kompetenceudvikling og involvering af medarbejderne. Dette kan være omfattende, og vi anbefaler derfor klart at starte i det små og at sikre bred involvering.

Som beslutningsgrundlag for eventuel igangsætning af et forløb udarbejder vi en potentialevurdering. Potentialevurderingen består typisk af en virksomhedsrundgang, interviews med 3 ledende nøglemedarbejdere samt et præsentationsmøde i ledergruppen, hvor potentialet på kort og lang sigt fremlægges, og hvor sammenhængen til virksomhedens øvrige strategier sikres.

Ønsker virksomheden at hjemtage potentialet, igangsættes planlægningsfasen.

Som grundlag for dette skal der først skabes indsigt i lean tænkning hos ledere og involverede medarbejdere. Dette kan for eksempel ske gennem deltagelse i produktionsspillet "The Buckingham Lean Game".

I samarbejde med en lille gruppe medarbejdere kortlægges herefter virksomhedens værdistrøm. Dette giver indsigt, fælles erkendelse og medarbejderopbakning til projektet, og det giver konsulenterne en ide om projektets angrebsvinkel og succeskriterier.

Resultaterne præsenteres på et seminar, hvor ledelse og konsulenter sammen beslutter virksomhedens egne leanprincipper, hvor hurtigt vi skal gå frem, hvor vi skal starte (område/afdeling/proces) samt, hvordan forandringsorganisationen skal se ud.

Der udpeges en lean-arbejdsgruppe på 4-5 medarbejdere, som med konsulentstøtte skal udvikle og gennemføre forandringen. I større virksomheder vil der være ressourcer til at gennemføre 2 parallelle forløb samtidig. Dette giver stor synergieffekt. Der følges op, evalueres og læres løbende på statusmøder i ledelsen.

På denne måde vil vi allerede efter 8 ugers arbejde kunne skimte de første resultater. Forløbene indeholder både udvikling af de nye materiale- og informationsflow og arbejdsgange samt planlægning af den dertil hørende nødvendige træning.

Efter behov indlægges der temadage om f.eks. leanforståelse, kommunikation og samarbejde samt de

