

# Lean Virksomhed

Få et hurtigt overblik over Lean.  
En vej til tilfredse kunder og glade medarbejdere i en  
profitabel organisation

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

*Få et hurtigt overblik over Lean.  
En vej til tilfredse kunder og glade medarbejdere i  
en profitabel organisation.*

---

## Hvad er Lean?

Lean går i alt sin enkelthed ud på at fjerne de aktiviteter, der ud fra kundens perspektiv ikke skaber værdi. Formålet er at levere det, kunden ønsker til rette tid, i rette kvalitet og til aftalte pris.

Virksomheder der har succes med indførelse af Lean opnår:

- Forbedret medarbejdertilfredshed
- Øget kundertilfredshed
- Forbedret indtjening

Lean tager udgangspunkt i ”De 5 Lean principper”, der er grundlaget for hele Lean implementeringen og udviklingen.

## De 5 Lean principper

**1** Identificér, hvad der skaber værdi for kunden

**2** Kortlæg værdistrømmene og fjern spild

**3** Skab flow omkring de værdiskabende aktiviteter

**4** Lad slutkunden trække varen, ydelsen eller servicen

**5** Strøb efter det perfekte med løbende forbedringer

## Kundeværdi

Ingen virksomhed/organisation uden en kunde - kunden kan være både interne og eksterne kunder.

Lean virksomheden bygger på et centralt princip om: ”Hvad skaber værdi for vores kunder”. Det er ikke blot antagelser men konkret viden. Du kan eventuelt dele dine kunders krav op i 3 kategorier:

Basiskrav	Vedligeholdelseskrav	Ekstrakrav
De krav, som vi som minimum skal opfylde for at undgå	De krav, som kan skabe irritation hos kunden, hvis de gentagne gange	De krav, hvor der reelt skabes merværdi set ud fra kundens synspunkt og som kan lægge afstand til konkurrenterne

Start med at fastlægge, hvem der er dine kunder, definer eventuelt kundernes basiskrav. Vurder om I opfylder basiskravene, hvis ikke start omgående med at igangsætte forbedringsaktiviteter. Blev herefter enige om, hvad I kan gøre for at give kunderne noget ekstra - mere end forventet.

Etablér en simpel metode til at måle kundetilfredshed. Se neden-for et eksempel fra et bilværksted, hvor kunden spørges løbende:

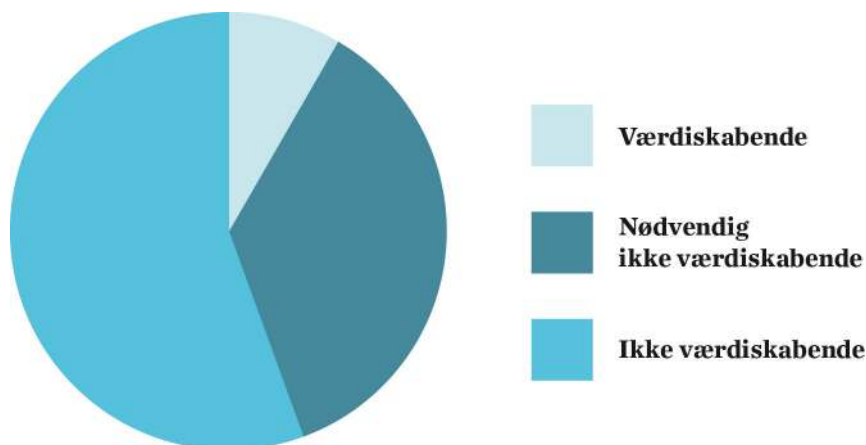


---

## Kortlægning af værdistrømmen

En Lean virksomhed arbejder på at øge den værdiskabende tid, det vil sige den tid, der med sikkerhed tilfører kunden værdi set med kundens øjne.

I mange organisationer udgør den værdiskabende tid mindre end 10% af den samlede tid.



Ved at kortlægge værdistrømmen skabes et overblik over arbejdsgangene og man får en sammenligning af den værdiskabende tid og gennemløbstiden. Overblikket bruges til at skabe et bedre flow i processerne, og derved reducere ventetid og øge indtjeningen. Når I reducerer gennemløbstiden samtidig med, at I sikrer leveringen af høj kvalitet, får I flere tilfredse kunder.

Følg de 5 steps til forbedring af værdistrømmen:

1. Udvalg din værdistrøm
2. Kortlæg den nuværende værdistrøm
3. Beskriv den fremtidige værdistrøm
4. Kom med forbedringsforslag
5. Implementér forbedringerne

---

## Fjern spild

Det kan være svært at få øje på spild i hverdagen. I en Lean virksomhed arbejdes der løbende med at identificere og reducere spild. Her anvendes de syv spildtyper:

Spildtyper	Produktion	Administration
Overproduktion	For god kvalitet i forhold til kundens krav	For mange kopier af en sag
Ventetid	Venter på vedligehold ved nedbrud af udstyr	Venter på IT systemet; venter på oplysninger
Fejl	Emne med fejl, der skal skrottes/genbearbejdes	Afleverer data med fejl til næste led
Lager	Unødvendige råvarer eller varer i arb. på lager	For stort indkøb af kontorartikler
Unødvendig transport	Emnet transporteres pga. dårlig indretning	Dokument transporteres langt for godkendelse
Dobbeltarbejde	Unødvendig kontrol	Manglende kompetence

## Brug værktøjerne

Brug Lean værktøjerne til at hjælpe med at fjerne spild. På de næste sider kan du læse om nogle af de mest anvendte værktøjer.

Husk også at se på dit layout for at undgå for meget transport og for at sikre den bedste indretning.

---

## 5S

*Kan du være bekendt at byde kunderne velkommen i jeres virksomhed?*

5S er en metode til at skabe orden og ryddelighed. På den måde signalerer du til omverden: Her er styr på tingene! Effekten af 5S er bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø og en mere effektiv arbejdsplads.

5S består af 5 aktiviteter:

- 1 SORTÉR**, smid alt det ud, som du ikke har brug for
- 2 SÆT I ORDEN**, resten sættes på faste og afmærkede pladser
- 3 SKRUB OG SKUR**, lav planer for rengøring, så det holdes
- 4 STANDARDISER**, dokumentér procedurer der er blevet etableret
- 5 SELVDICIPLIN**, auditer området og skab løbende forbedringer

## Standardisering

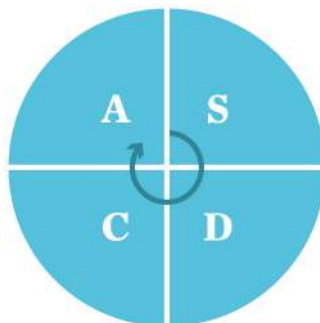
De standarder, der etableres har brug for løbende at blive forbedret, brug stabiliseringshjulet til at sikre, at jeres standarder er up to date eller at forbedringer bliver indført.

**Standardisér:** Beskriv standarden

**Do:** Udfør arbejdet efter standarden

**Check:** Tjek om standarden overholdes

**Act:** Korrigér i forhold til afvigelserne





---

## Visualisering

Visualisering har til formål at øge organisationens performance. Ved at synliggøre mål, aktivitetsplaner m.m. skaber vi fokus både fra medarbejdere og ledelse.

### I en visuel organisation...

- 1 ... måles der dagligt, og målingerne er synlige
- 2 ... er der synlige planer for det daglige arbejde
- 3 ... afholdes der daglige, korte, stående møder
- 4 ... kan alle hurtigt skabe sig et overblik over performance

Hvert team har sin tavle, og det er det enkelte team, der beslutter, hvad der er relevant at have med på tavlen.

## Tavlemøde

Et tavlemøde er et kort stående møde med en fast agenda, der har til formål at få et hurtigt overblik over dagens opgaver, ressourcesituationen, aktuelle problemstillinger som f.eks. kvalitetsbrist, kundeklager, nærved-ulykker o.l.

Det er en god idé at lave en daglig opfølgning på måltal. Ved at bruge grøn/rød farve kan man nemt synliggøre god/dårlig præstation. Det hjælper medarbejderne til at skabe sig et overblik.

Er der afvigelser på mål, tager teamet stilling til, hvilke aktiviteter, der skal iværksættes for at nå målet.

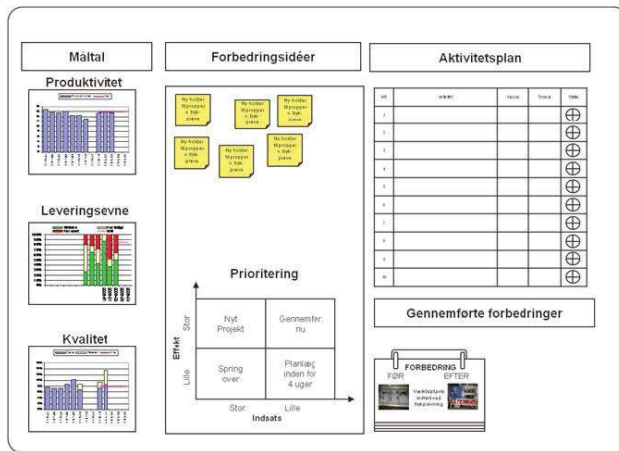
# Kaizen

Begrebet stammer fra japansk og er sammensat af *kai*, som betyder at ændre, og *zen*, som betyder at forbedre. Sammensat betyder **Kaizen at ændre til det bedre** eller **løbende forbedringer**.

Kaizen metoden involverer alle – ledere og medarbejdere på lige fod – som sammen skaber løbende forbedringer uden at foretage store investeringer. Drivkraften i Lean er medarbejdernes viden og idéer til, hvordan standarder og arbejdsprocesser kan forbedres.

Kaizen møder skaber en ramme for forbedringsarbejdet, og simple målinger sikrer, at der sker fremdrift.

## Eksempel på Kaizen tavle



Ovenfor ser du et eksempel på en Kaizen tavle. Forbedringsforslag sættes i idéfeltet, de prioriteres og skrives på aktivitetsplanen. Forbedringerne skal have positiv påvirkning på målene.

---

## Gemba

En forudsætning for en succesfuld Lean implementering er, at ledelsesformen afspejler Lean principperne dvs. at lederen:

- 1** Finder tid til at arbejde med Lean.  
Skaber sine egne ufravigelige standarder for hvilke ledelsesaktiviteter han/hun vil gennemføre inden dagen - ugen - måneden er omme.
- 2** Bruger tid på at "lære at se", hvad der virkelig foregår - ved "Gemba". Dvs. hvor produktionen/ydelsen tilføres værdi.
- 3** Påvirker organisationen ved at støtte og coache og ved at facilitere løbende forbedringer.

En Lean leder ser det at finde et problem, som noget positivt, der giver mulighed for at korrigere og blive bedre.

Lean lederen har fokus på et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø og bruger Lean værktøjerne til at støtte op herom.

### **Lean lederen har bl.a. ansvar for:**

- At tavlemøder gennemføres som aftalt
- At der er fokus på 5S og løbende forbedringer
- At der måles og korrigeres og at målene er synlige
- At arbejdet udføres efter fastlagte standarder, der løbende udvikles og forberes
- At teamet har de nødvendige kompetencer.
- 

En Lean leder stiller krav, men kommer ikke selv med løsningerne. Medarbejderne udvikles løbende til selv at komme med løsninger, forbedringer og nye idéer.

---

## Forandringsledelse

At indføre Lean er et organisatorisk forandringsprojekt, hvilket også betyder, at medarbejderne skal ændre vaner. Det kræver god ledelse at hjælpe medarbejderne igennem de naturlige reaktioner, der følger med større organisatoriske forandringer.

For at sikre succes med Lean bør ledelsen være proaktiv i forhold til medarbejdernes naturlige reaktioner på forandringer.

### Kotter:

John Kotter (professor fra Havard Business School) har formuleret en 8-trins-model, som skal hindre, at et forandringsprojekt kuldsejler. Prøv at få ledelsen til at formulere, hvad præcist de vil gøre under hvert punkt.

**1** Skab en oplevelse af nødvendighed, brændende platform

**2** Opret en styrende koalition

**3** Udvikling af en vision og strategi

**4** Kommunikation af forandringsvisionen

**5** Styrke medarbejdernes kompetencer

**6** Generering af kortsigtede gevinster

**7** Konsolidering af resultater – og flere forandringer

**8** Forankring af nye arbejdsmetoder i kulturen

---

## Det tager tid

Lean er ikke et 3-måneders projekt men derimod en lang rejse mod en kulturændring. Tænk på, at Toyota har arbejdet med Lean i mere end 50 år og I måske først lige er startet. Det er OK at indføre Lean i små steps, og det tager årtier at indføre Lean som en kultur.

### Nogle gode råd, når I skal i gang:

- 1 Gør det klart, hvad I ønsker at opnå
- 2 Gør det ikke sværere end nødvendigt
- 3 Start evt. med en pilot - i et overskueligt område
- 4 Lær af erfaringerne og justér om nødvendigt
- 5 Involver medarbejdere, så de motiveres og føler ejerskab
- 6 Vær vedholdende, der vil være tilbagefald, men stå fast

At arbejde med Lean er en lærerig proces, som aldrig stopper. I lærer hele tiden nyt, og I kan altid blive bedre. Men det er den øverste ledelses fokus, som afgør, hvad den enkelte medarbejder fokuserer på. Sørg for, at Lean er en del af den overordnede strategi og klæd ledelsen på, så de hele tiden holder fokus på Lean - ikke bare i implementeringsfasen men også, når det dre-jer sig om at fastholde og skabe momentum i Lean arbejdet.

### Rigtig god arbejdslyst!

