

Flyt din bundlinje med LEAN...

ved Lasse Ahm
Lasse Ahm Consult

26. maj 2010



KONSULENTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2



Lasse Ahm Consult - Vordingborg

Er en moderne rådgivningsvirksomhed med hjemsted i Vordingborg på Sydsjælland.

Jeg er 46 år, uddannet Lead Auditor i kvalitetsstyring, Lead auditor i miljøstyring, emballage-teknolog samt Lean Administrations Specialist.

- Reklamebureau
- Orderkoordinator Danisco A/S
- Emballagekonstruktør
- Kvalitets- og miljøchef Panther Plast A/S
- Produktionschef
- Hygiejnechef, HACCP-teamchef
- Personalechef
- Subcontractor for Bureau Veritas Certification



KONSULENTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2



Konsulenthuset • Solbakkevej 2
i Vordingborg.



Udsigt
&
Indsigt



KONSULENTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2



max
Bank



Konsulenthuset • Solbakkevej 2

- LEAN
- Kvalitetsstyring ISO 9001
- Miljøstyring ISO 14 001
- Arbejdsmiljø OHSAS 18 001
- Lederudvikling
- Kurser & workshops
- Auditering

Lasse Ahm

Lasse Ahm ✓ Consult
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

KONSULENTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2

max
Bank

Flyt din bundlinje med LEAN...

Program 26. maj 2010

17.00 – 17.30 Hvad er Lean

17.30 – 17.45 Erfaringer og succeser fra andre virksomheder

17.45 – 18.00 Kom godt i gang...

KONSULENTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2

max Bank

Introduktion

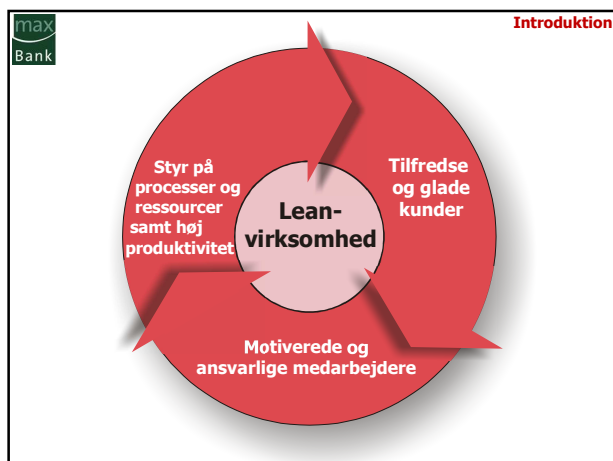
Flyt din bundlinje med LEAN...

10-30% øget effektivitet



Hvordan ?

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2



max Bank

Historien om LEAN...



År	Event
1911	Frederic W. Taylor. Taylorismen = standardiseret arbejdsdel og skærpelse af udsøgt effektivt. Højt lønsvarende (traj)
1914	FORD. Anvender samlebåndprincippet. Betragtes som de første som egentlig bruger LEAN
1930'erne	General Motor overhaler FORD. Ved indretning af samlebåndarbejde
1934	FORD. Anvender samlebåndprincippet. Betragtes som de første som egentlig bruger LEAN
1936	Toyota vinder en stor lastbilkontrakt og får alvorlige leveringsproblemer
1949	Toyota etablerer deres TPS Toyota Production System
1973	Oliekrisen medfører at andre japanere og amerikanske virksomheder nærmest udsletter TPS-systemet
1988	Heichi Ohnos bog om Toyota Production System udgives på engelsk
1990	Amerikanerne Daniel Jones og James Womack skriver bogen <i>The Machine that changed the world</i>
1996	Daniel Jones og James Womack skriver bogen <i>LEAN Thinking</i>
2002	Dansk Industri indleder et samarbejde med omkring 100 virksomheder i Danmark
2004	Bogen "Lean at work" oversættes til dansk af Dansk Industri
2008	Danmark er et af de lande i verden, hvor LEAN er mest udbredt

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2

max Bank **Introduktion**

Gode erfaringer...

NORDEA
Arbejdet med lean siden 2005
Ca. 15.000 medarbejdere er involveret eller har arbejdet med lean
Udbytte: Opnået en frigørelse af tid på ca. 30%

H. Lundbeck
Arbejdet med lean siden 2006
Alle 1.000 medarbejdere er involveret i arbejdet med lean
Udbytte: Produktionsforbedringer på 10-15%

DSV
Arbejdet med lean siden 2007
Ca. 1.300 medarbejdere er involveret eller har arbejdet med lean
Udbytte: Opnået en frigørelse indtil videre på over 10%

Novo Nordisk
Arbejdet med lean siden 2003
Stort set alle medarbejdere arbejder med lean i hverdagen. 300 medarbejdere ud af 3.000 ansatte arbejder udelukkende med lean.
Udbytte: 20-50% effektivitetsforbedring målt i omkostninger/enhed

Kilder: Berlingske Tidende

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank **TODAY TOMORROW TOYOTA**

Kendetegn for Toyotas TPS-program

- Høj standard
- Kvalitet
- Omhu
- Arbejdsmiljø
- Disciplin
- Tidsbesparelse
- Rettidig vedligeholdelse af udstyr



Netop kåret som den "bedste bil" af kunderne iflg. FDM

... Langt foran de øvrige producenter



20:48

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank **Introduktion**

Udgangspunktet i LEAN er en **evig stræben** efter det perfekte "administrations- og produktions"-system ved:

- Stadig faldende omkostninger
- Intet spild
- Ingen fejl
- Minimal gennemløbstid
- Ingen lagerbinding
- Minimalt pladsforbrug
- Maksimal kapacitetsudnyttelse
- Ubegrænset fleksibilitet
- Høj jobtilfredshed
- Høj kundetilfredshed

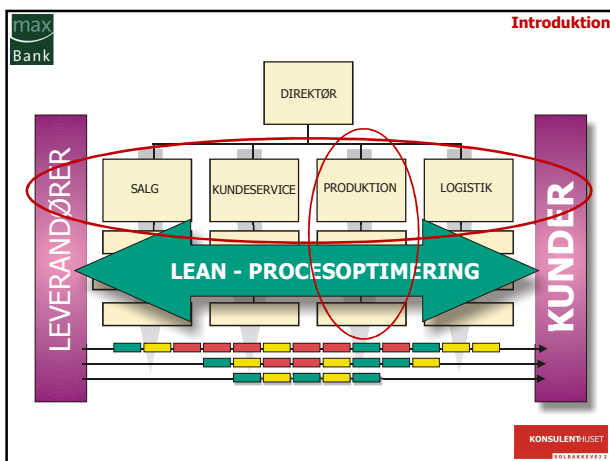
KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank **Introduktion**

Vurdering ved hjælp af optegnede flow og dermed værdikæden, *hvad* der **skaber værdi**, *hvad* der er **støtteprocesser** og *hvad* der er direkte **spild**...

- ✓ **Styrk de værdiskabende processer gennem standardiserede procedurer**
- ✓ **Minimer støtteprocesserne og afskaf spildet**
- ✓ **... og så forsat arbejde med konstant at skabe løbende forbedringer...**

KONSULENTHUSET
BOLSKARVEJ 2



max Bank **Udgangspunktet...**

LEAN – 5 grundlæggende forhold vi skal have på plads...

- ✓ **1. Forstå kunderne** - hvem er vores kunder (*interne/eksterne*)?
- ✓ **2. Overtag styringen**. Måling af opgavetilgang, fastlæggelse af normtider, måling af opgaveflow, måling af ressourceforbrug, produktivitet, kapacitetsudnyttelse og kvalitet.
- ✓ **3. Skab synlighed**, synliggør mål og resultater med måltavler med opgørelser på produktivitet, gennemløbstid, kvalitet m.v.
- ✓ **4. Stol på standarder** – de skal sikre driftsstabilitet. Skab simple, overskuelige og letforståelige instruktioner. *Best practice*
- ✓ **5. Tydeliggør ansvaret**. Ansvar for succes med lean ligger hos ledelsen og medarbejdere. *Processen er medarbejderdrevet.*

KONSULENTHUSET
BOLSKARVEJ 2

max Bank

Udgangspunktet...

Udgangspunktet i LEAN er en **evig stræben** efter det perfekte "administrations- og produktionssystem" ved:

- *Stadig faldende omkostninger*
- *Intet spild*
- *Ingen fejl*
- *Minimal gennemløbstid*
- *Ingen lagerbinding*
- *Minimalt pladsforbrug*
- *Maksimal kapacitetsudnyttelse*
- *Ubegrænset fleksibilitet*
- *Høj jobtilfredshed*
- *Høj kundetilfredshed*



KONSULENTHUSET
BOLSKARREVEJ 2

max Bank

**Eksempler på
LEAN-redskaber...**

KONSULENTHUSET
BOLSKARREVEJ 2

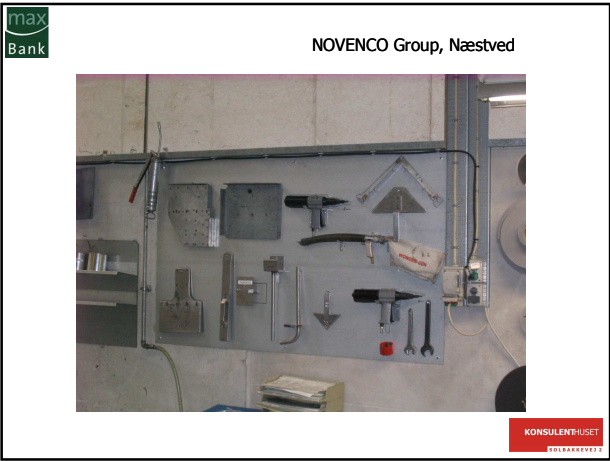
max Bank



**RYD OP
over alt !**

KONSULENTHUSET
BOLSKARREVEJ 2







max Bank

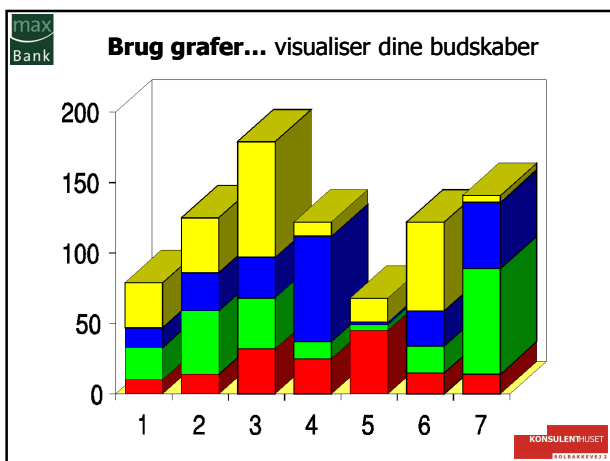
"Målstyring"

Vi skal have 600 sager/ordrer/ekspeditioner igennem om måneden...

Nej – vi skal have 4 sager igennem i timen!

**Bryd målene ned i mindre bidder...
- vi skal finde den rette takt**

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2



max Bank

LEAN tavle

Tavlemøder

5 x hvorfor...
Udfordring/problem...
Hvad? Hvor? Hvornår? Hvor ofte? Hvor meget?

Prioritering af forslag/ opgaver
HØJ/LAV HØJ/LAV

Kaizen

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank

Typiske årsager til manglende succes med Kaizen:

- Manglende ejerskab og forankring hos ledelsen
- Manglende tålmodighed og fastholdelse hos ledelsen
- Kaizenstrukturen er ikke fastlagt tilstrækkeligt
- Mangel på ildsjæle, der kan drive processen
- Manglende træning af medarbejdere
- Manglende ressourcer til forbedringer
- Mangel på hurtige synlige resultater
- Medarbejdere får lov til at melde fra på Kaizen-arbejdet

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2

max Bank

Maksimér kundeværdi

Forstå hvem kunderne er:

- Få et klart billede af, hvem kunderne er.
- Inddel dem eksempelvis i:

1. Eksterne kunder
2. Interne kunder
3. Interessenter

Inddel dem i grupperinger med fælles træk

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2

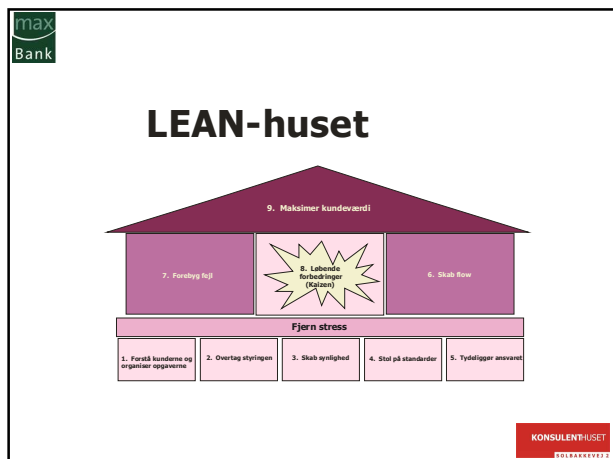
max Bank

Maksimér kundeværdi

Forstå, hvad kunderne forventer af os:

- ✓ **Hvad skaber værdi for kunderne?**
Måske lægger kunden vægt på helt andre ting end vi er klar over
- ✓ **Kortlæg kundetilfredsheden**
- ✓ **Kortlæg parametre som kunden lægger mest vægt på**
(Kvalitet, pris, service, timing, hastighed, form etc.)
- ✓ **Optegn mangler i forhold til i dag og udpeg indsatsområder som afdelingen kan påvirke**
- ✓ **Iværksæt (kortsigtede) forbedringer for at øge kundetilfredsheden**
- ✓ **Mål og følg op på effekt**

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2





max Bank

Gode erfaringer...

Guldborgsund Fysioterapi er blevet ramt af evolutionen...
 Fra at være en virksomhed baseret på gammel kultur og ustruktureret ledelse er vi på vej til, at blive en toptunet moderne virksomhed.
 Ved hjælp af Lasse Ahm og hans professionelle konsulentvirksomhed har vi fået øjnene op for nogle enkle og ekstremt stærke redskaber.
 Redskaber som skaber ro, overblik og overskud!
 Vi er på vej til at blive en LEAN virksomhed, hvor kun himlen er vores grænse!

Tusind tak for et godt kursus og de varmeste anbefalinger fra

Klaus Jørgensen
 Guldborgsund Fysioterapi
 "Fordi der er forskel på behandling"

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

1.

•En behandlingsvirksomhed

•5 ansatte

•Velvære og genoptræning



Opnåede resultater...

- God Team spirits - de er rigtig glade for den proces de har været igennem
- Den enkelte medarbejder har fået større ejerskab for arbejdsopgaverne
- Fået et langt bedre overblik og de administrative funktioner
- Mere ro/mindre stress omkring den enkelte medarbejders jobfunktion

Ved hjælp af...

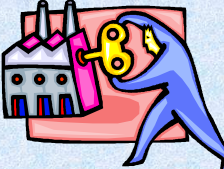
- Beskrivelse af arbejdsopgaver
- Indført ugentlige møder efter en fastlagt dagsorden – Videndeling
- Arbejdet struktureret med deres forbedringer

2.

•En industrivirksomhed

•46 ansatte

•Forarbejdning af plader til industrien



Opnåede resultater...

- Bedre videndeling og forståelse af processerne i hele virksomheden
- På forkant med nye lov- og myndighedskrav
- Bedre udnyttelse af ressourcerne / fokus på gennemførelse af de mest udbytterige forbedringer
- Bedre styring af underleverandører med mindre tidsforbrug og højere kvalitet til følge
- Færre reklamationer
- Færre interne fejl
- Up to date kvalitetsstyringssystem som afspejler alle processer
- Afstemt forventningerne medarbejder og ledelse imellem – klar målstyring
- Hurtigere opløsning af nye medarbejdere

Ved hjælp af...

- Optagning af de væsentligste flows i virksomheden
- Formaliseret struktur om hvordan virksomheden holder sig orienteret om gældende og nye lovkrav
- Alle forbedringsforslag blev prioriteret ud fra princippet investering / effekt-udbytte
- Klart aftalegrundlag med alle underleverandører
- Klare retningslinjer ved udstedelse af dispensationer
- Struktur omkring gennemgang af alle procedurer og arbejdsopgaver hvert 3. år
- Funktions- og stillingsbeskrivelser for alle nøgle medarbejdere
- Detaljeret uddannelsesplaner for alle nye medarbejdere
- Gennemførelse af detaljeret kundetilfredsundersøgelse

3.

•En ingeniør virksomhed

•55 ansatte

•Fremstiller brandslukningsudstyr



Opnåede resultater...

- Adgang til nye markeder gennem en ISO 9001 certificering
- Kvalitetssikring af arbejdsopgaverne
- Højere leveringssikkerhed
- Klar ansvarsfordeling med underleverandører
- Større ejerskab i ledergruppen
- Større videndeling
- Større fleksibilitet blandt medarbejderne

Ved hjælp af...

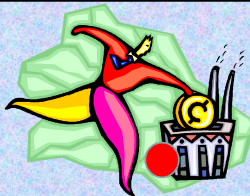
- Beskrivelse af samtlige arbejdsopgaver hvor best practice blev fastlagt
- Bedre styring af underleverandører – klart aftalegrundlag
- Dokumenterede kvalitetskontrol hos underleverandører
- Detaljeret organisationsplaner og tydelige funktionsbeskrivelser
- Detaljeret arbejdsbeskrivelser
- Ensnævning af tilbudsregning

4.

•En kostskole

•99 ansatte

•Kostskole for børn med behov for ekstra trygheds- og læringsmiljø



Opnåede resultater...

- Bedre team spirit
- Bedre arbejdsmiljø – fysisk og psykisk
- Større motivation og øget arbejdsglæde
- Mindre nedslidning af bestemte faggrupper
- Vesentligt mindre madsplid – besparelse på kr. 150.000,-
- Udviklet jobfunktionerne så de giver større medarbejdertilfredshed
- Større videndeling i ledelsen
- Struktureret mødedisciplin

Ved hjælp af...

- Øget samarbejde /forståelse og accept af alle faggrupper
- Spildanalyser – vurdering af behovet for faktaanalyser
- Brugertilfredsanalyser (kundertilfredshed)
- Fastlagt mødestruktur – møder gennemføres trods lederernes fravær

LEAN er en god idé fordi...

- Motiveret fordi vi kan se at det nytter!
- Bedre arbejdsmiljø – færre skridt
- Bedre kommunikation/samarbejde
- Vi er alle med i løsningerne
- Besparelser
- Mindre sygefravær
- Gjort forbedringer til en fælles opgave

5.

•En produktionsvirksomhed

•46 ansatte

•Overfladebehandling



Opnåede resultater...

- Hurtigere intern logistik - ud og ind af lagerne
- Færre fejl ved anvendelse af forkerte råvarer
- Bedre planlægning
- Færre fejl ved indstilling af ordrer
- Mindre forbrug af forskellige forbrugs- og tilsætningsstoffer
- Bedre overvågning af de kritiske processer
- Dokumenterer kvalitetsdata gennem hele produktionsprocessen
- Udstedelse af færre dispensationer
- Styrket bevidstheden af nødvendige kompetencer som skal være til stede hos nye medarbejdere
- Vesentligt fald i omkostningerne til fejlfretning af fejl opstået under produktionsprocessen
- Øget og struktureret vidensdeling mellem planlægning, produktionsafdeling og kvalitetsafdeling
- Øget informationsdeling i ledergruppen
- Hurtigere responstider i reklamationssager
- Bedre udnyttelse af ressourcerne ved implementering af forbedringer
- Tydeliggørelse af nødvendige indsatsområder
- Færre og kortere stoptider

5.

•En produktionsvirksomhed

•46 ansatte

•Overfladebehandling



Ved hjælp af...

- Lokationsstyring
- Tydelig mærkning af alle varer ved varemodtagelsen samt under hele processen
- Øget overvågning af leveringstider fra råvarerleverandører
- Forskellige indsatsområder, der sikrer en mere korrekt indstilling af produktionsmaskiner ved opstart
- Indkørsel af tjeklister og skriftlig dokumentation ved tilsætning af forskellige hjælpstoffer
- Hyppigere overvågning af de kritiske parametre
- Dokumentere kvalitetsstjek gennem alle procesforløb
- Detaljeret krav til kvalifikationer hos nye medarbejdere
- Indførelse af en række daglige kvalitetskontroller af procesudstyr
- Indførelse af en dagligt informationsudvekslingsmøde mellem afdelingerne planlægning, produktion og kvalitet
- Hyppigere, men kortere møder i ledergruppen
- Fokus og prioritering af alle reklamationssager – kritiske og effektive korrigerende handlinger
- Alle forbedringer prioriteres med baggrund i INVESTERING / EFFEKT-UDBYTTE
- Konkret målstyring på alle afvigelses- og reklamationssomkostninger
- Struktureret uddannelse af operatører planlagt og udført af vedligeholdelsespersonalet

max
Bank

Evnen at holde fokus på kunden



KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2

max
Bank

Hvad er kundens behov?

FØR kontakten Under kontakten EFTER kontakten

Hvordan vil kunden gerne opleve processen?

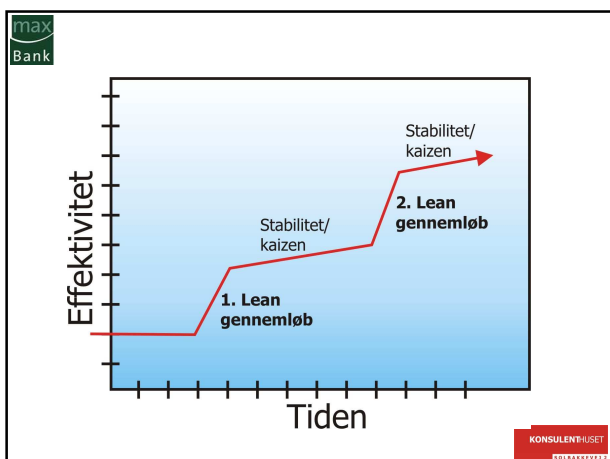


Hvordan vil kunden gerne betjenes?



Nøgleord – hvordan skal vi indfri kundens forventninger gennem vores proces?

KONSULENTHUSET
BOLSKOVVEJ 2



max Bank

Medarbejderne inddrages dagligt gennem struktur og systematisk kommunikation

- Medarbejderinvolvering
- Visualisering af budskaber ved hjælp af grafer
- Go-look-see / Walk as you talk
- Kaskade – Top – down
- Korrigerende handlinger
- Coach og undervisning

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank

RO / URO...

Følelser

Rationel

Ro
Tillid
Accept
Risikovillig

Kritisk/hverdag
Logisk
Forsøg
Kreativ

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank

KOM BEKYMNINGERNE I MØDE...

Op på bordet med problemstillingerne, bekymringerne og hensigterne med Lean

Paraderne kommer ned

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank

Hvordan kommer du godt i gang...?

1. Introduktion til LEAN-redskaberne for alle
2. Formulering af klare mål (ledelsen)
3. Kendskab til årsagen til/ønsket om forandringerne fortælles til hele organisationen – (kan ikke ske for tit!)
4. Træning i LEAN-redskaberne
5. Vedholdenhed – saml på forbedringerne!
6. Måling og videndeling af succeserne
7. Forankring - fastlæggelse af struktur

KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank



KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max Bank

Kaizen Tour til Japan september 2010



KONSULENTHUSET
SOLBARKVEJ 2

max
Bank

LEAN
Lean Creator®

2-dages kursus – kl. 9.00 til 16.00

Tid og sted:
3. og 4. november 2010

Pris kr. 5.200,00

Lasse Ahm ✓ Consult
Konsulthuset
Solbakkevej 2
4760 Vordingborg



KONSULTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2

max
Bank

Spørgsmål...



KONSULTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2

max
Bank

Kontaktdata...

Lasse Ahm ✓ Consult
Solbakkevej 2
4760 Vordingborg

Telefon 56 29 72 36
Mobil 29 90 90 36

Se meget mere på
www.lasseahm.dk



KONSULTHUSET
SOLBAKKEVEJ 2
