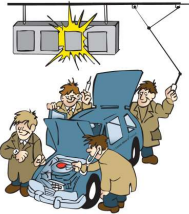
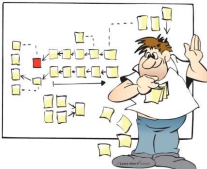

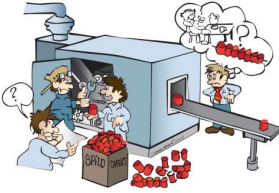


LEAN

kort fortalt...

18. november 2016



Lasse Ahm Consult - Vordingborg

Er en moderne rådgivningsvirksomhed med hjemsted i Vordingborg på Sydsjælland.

Jeg er 52 år, uddannet Lead Auditor i Kvalitetsledelse, Lead auditor i Miljøledelse, emballage-teknolog samt Lean Administrations Specialist.

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



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE



- Kvalitetsledelse ISO 9001
- Miljøledelse ISO 14 001
- Arbejdsmiljø OHSAS 18 001
- LEAN – optimering
- Lederudvikling
- Kurser & workshops
- Auditering

Lasse Ahm

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

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Lasse Ahm Consult - Vordingborg

Konsulent Bettina Bornkessel er 52 år, uddannet Lead Auditor i kvalitetsledelse, erhvervsproglig korrespondent i engelsk og tysk.
Praktisk alt-mulig-blæksprutte.

- Salg og ordrehåndtering
- Skrap i kravene i kvalitetsledelsesstandarder
- Opbygning af systemer



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

Konsulenthuset • Solbakkevej 2

- ✓ Klargøring af virksomheder til certificering – primært kvalitetsledelse
- ✓ LEAN – procesoptimering – i alle typer af virksomheder
- ✓ Miljøledelse
- ✓ Audits - efterprøvning af virksomhedens eget ledelsessystem
- ✓ GAP analyser ISO 9001, 13 485, 14 001, OHSAS 18 001, 22 000, BRC Food
- ✓ Forretningsudvikling – hvor er de nu og hvor vil de gerne hen
- ✓ Coaching / træning af medarbejdere inden for forskellige standarder
- ✓ Salgsfremmende aktiviteter

18. november 2016



Lasse Ahm Consult - Vordingborg

Primære værktøjer i LEAN som jeg arbejder med...

- *VSM - Værdistrømsanalyser*
- *Tavlemøder*
- *Spildanalyser*
- *5S*
- *Poka Yoke*


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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Dagens program

Jeg vil gennemgå...

- Baggrunden for LEAN
- Udvalgte LEAN-værktøjer – 5S, Værdistrømme og tavlemøder
- Motivation & forandringsledelse
- Case – vi skal arbejde praktisk med LEAN
- Opsummering



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Dagens program

08.10 – 09.30 Introduktion til LEAN

09.30 – 09.45 Pause

09.45 - 11.20 LEAN i praksis

11.20 – 11.50 Frokost

11.50 – 13.15 Value Stream Mapping (grupperarbejde)

13.15 – 13.45 Fremlæggelse af gruppearbejdet

13.45 – 14.00 Evaluering



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

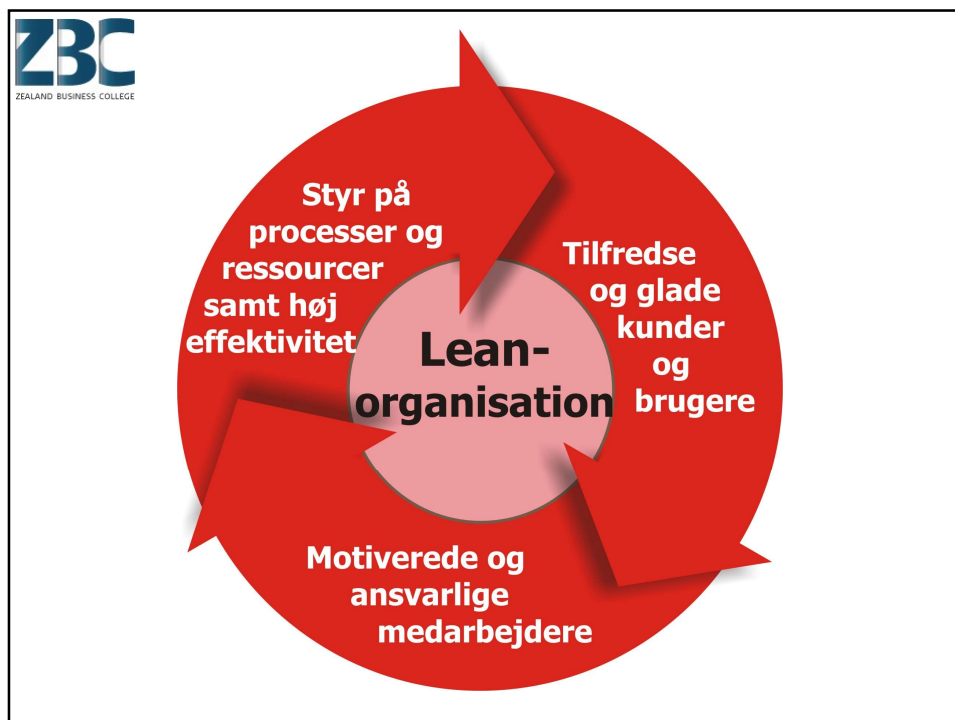
ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

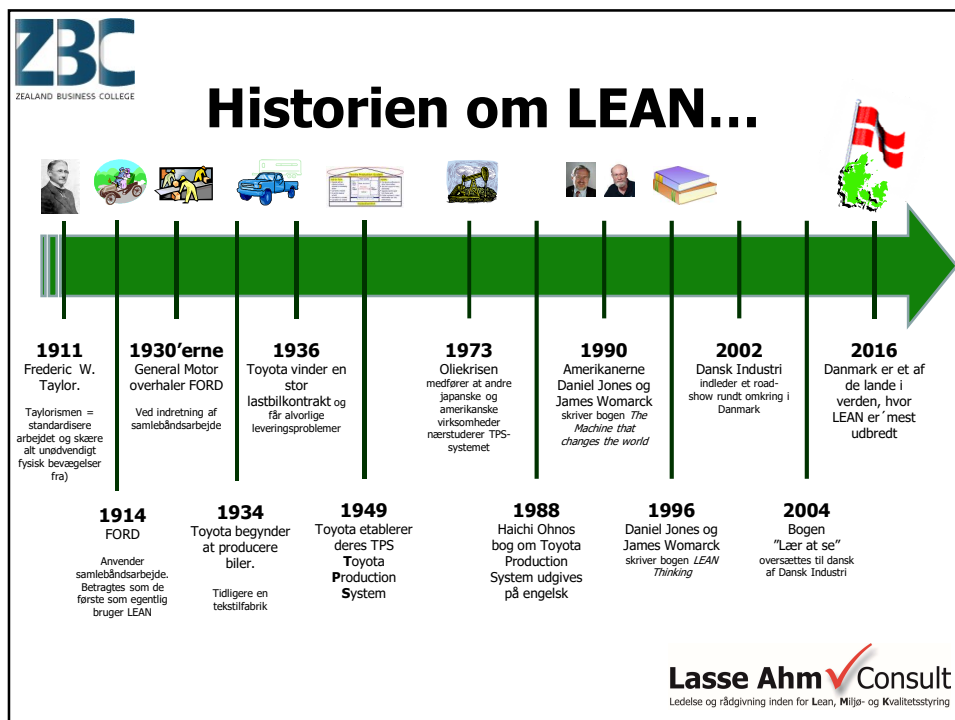
LEAN

Hvad er LEAN og hvad kan LEAN betyde for medarbejdere og arbejdspladsen



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





ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

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%

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

TrygVesta
Arbejdet med LEAN siden 2007
I alt 400 medarbejdere arbejder med LEAN nu – næste år er det yderligere 700.
Udbytte: Produktivitetforbedring med 20%

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

Kilde: Berlingske Tidende

ZBC
ZEALANDS BLENDED CARE CENTER

TANDLÆGE PERNILLE DAMGAARD



Vi har arbejdet LEAN siden 2009 og opnået følgende forbedringer:

- 5S – Systematik og orden. Meget er blevet kasseret.
- Ændret arbejdsdeling – Flyttet opgaver fra tandlægerne til klinikassistenterne
- Klargøring af materialer inden behandlinger – sparet tid
- Indkøbt 3 identiske "frisørvogne" – alt er med ind på klinikken
- Bor har hver sin farve så assistenterne ved, hvilken klinik de hører til
- Tænker over optimeringer i det daglige – arbejdet skal gøres smart!
- Tavlemøder – én gang om ugen. Er meget glad for det!
- Ledelsesmæssigt – godt forum til input fra medarbejderne – større ejerskab og vilje til at forankre forandringer.

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

ZBC
ZEALANDS BLENDED CARE CENTER

Varehuschef
Thomas Krøll



**LEAN i
Kvickly Vordingborg
Hvad er opnået...**



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



LEAN i Kvickly Vordingborg

- Flexibilitet
- Struktur
- Fælles fokus, retning og mål
- Ro!
- Engagement & ejerskab
- Lavere omkostninger

Kilde: Thomas Harms Kroll

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



LEAN handler om at *trimme* virksomheden og...

- Frigive tid og ressourcer til mersalg
- Øge kundetilfredshed
- Øge medarbejdertilfredshed
- Skabe struktur og systematik



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


ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

LEAN er **IKKE** et projekt, men en virksomhedskultur...

- 1** Forandringsledelse – at turde at stille spørgsmål ved de etablerede arbejdsgange og have *modet, kompetencen* og *evnen* til at skabe og implementere nye processer
- 2** Værktøjskasse med effektive redskaber til at skabe og fastholde forbedringer


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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE



TODAY TOMORROW **TOYOTA**


Kendetegn for Toyotas TPS-program

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



**Kåret flere gange som
den "bedste bil" af
FDM
...
Langt foran de øvrige
producenter**



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

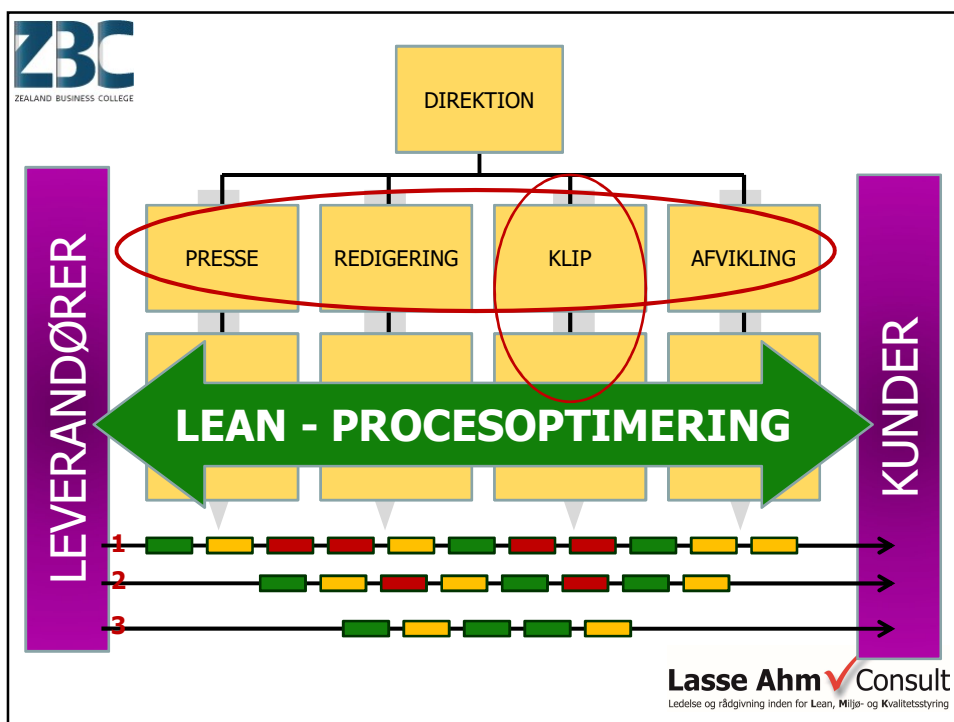
ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Flow

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

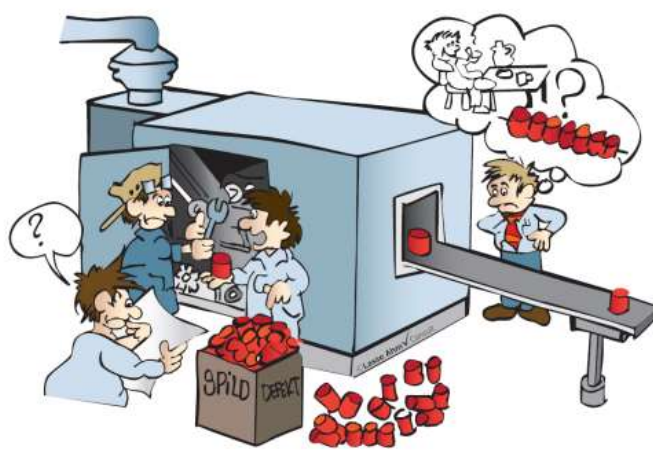
- ✓ **Styrk de værdiskabende processer gennem standardiserede procedurer**
- ✓ **Minimer støtteprocesserne og afskaf spildet**
- ✓ **... og så forsat arbejde med konstant at skabe løbende forbedringer...**

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



ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

De 7 spildtyper i LEAN...

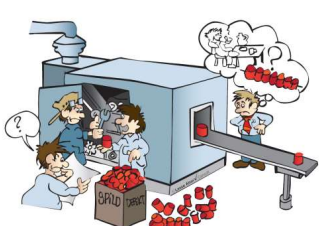


Lasse Ahm ✓ Consult
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

De 7 spildtyper i LEAN...

- 1 Overproduktion**
- 2 Ventetid**
- 3 Transport**
- 4 U hensigtsmæssige processer**
- 5 Lager**
- 6 Bevægelse**
- 7 Fejl & defekter**
- 8. Uudnyttede ressourcer**

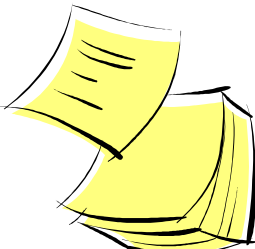


Lasse Ahm ✓ Consult
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Value stream mapping


Værdistrømme



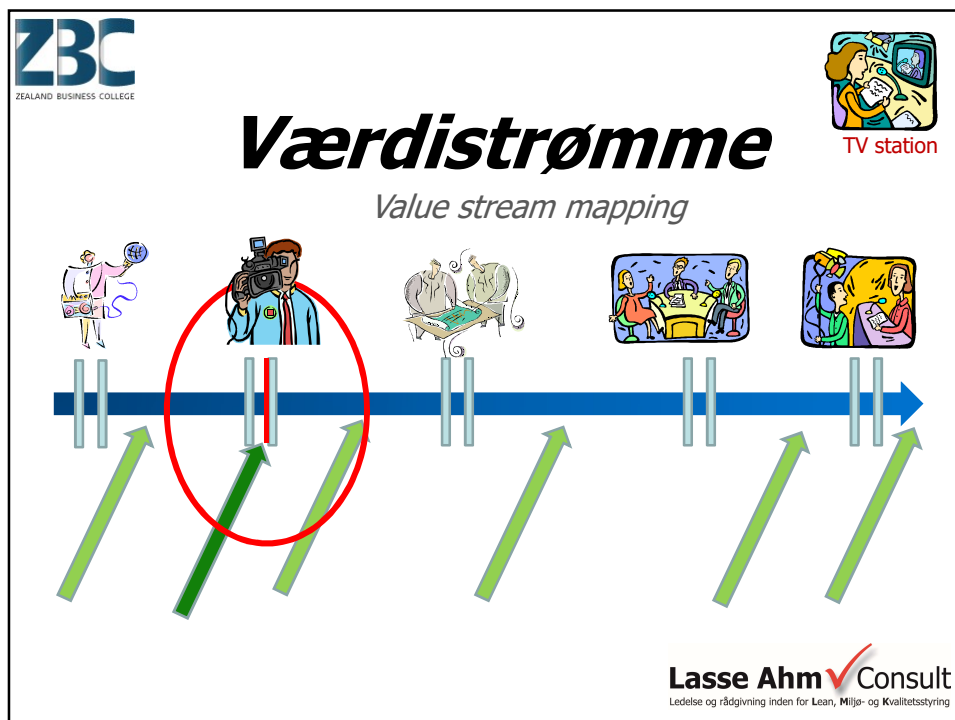
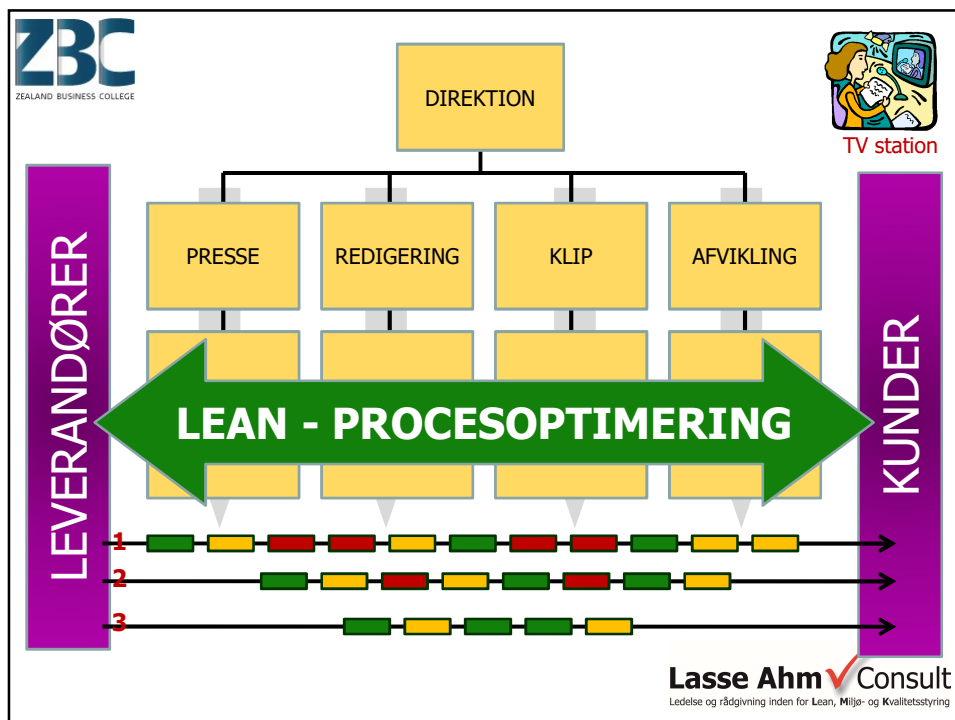
Lasse Ahm ✓ Consult
Ledelse og rådgivning inden for Lean, Miljø- og Kvalitetsstyring

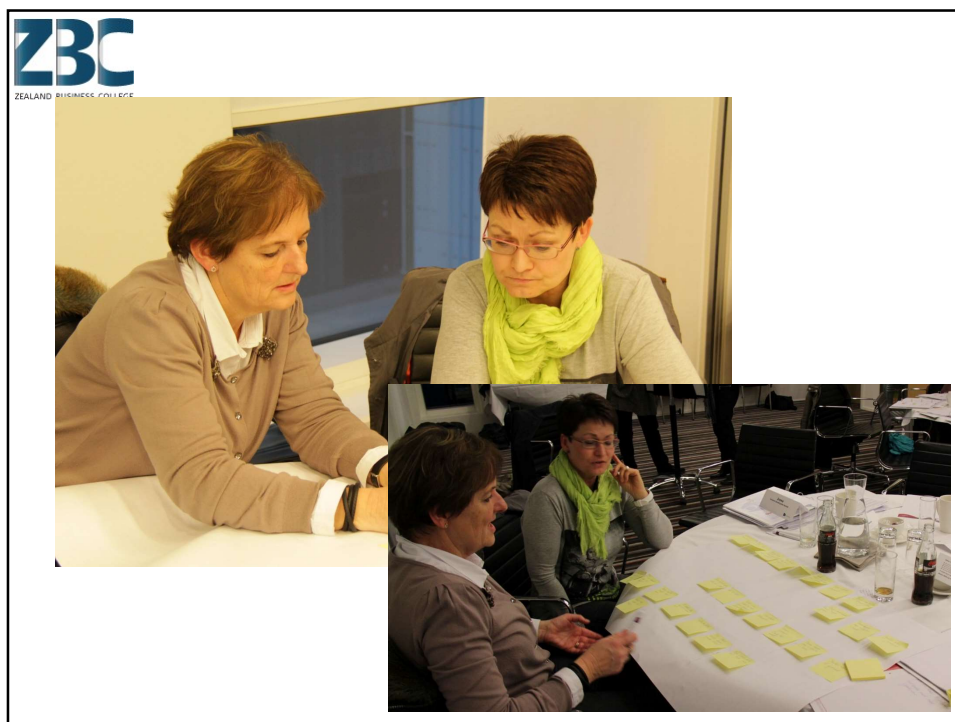
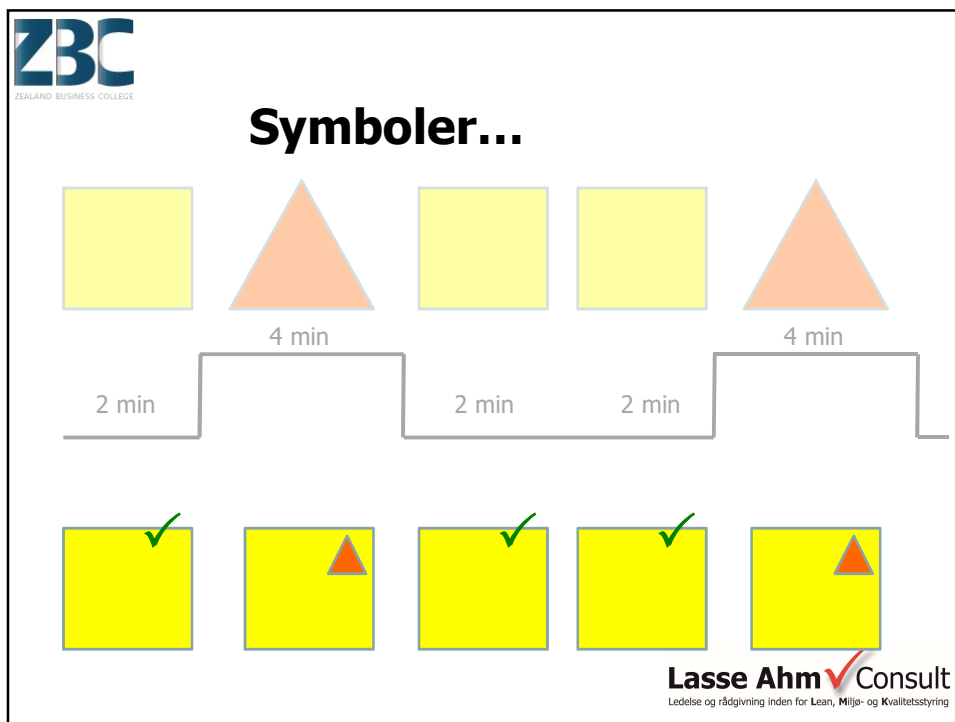
ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

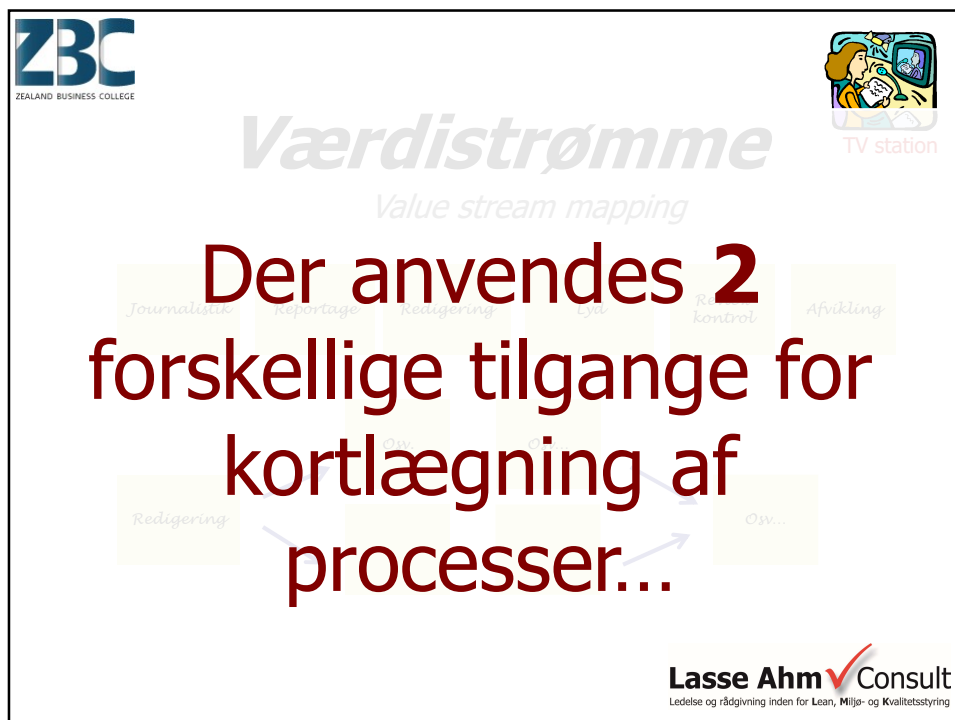
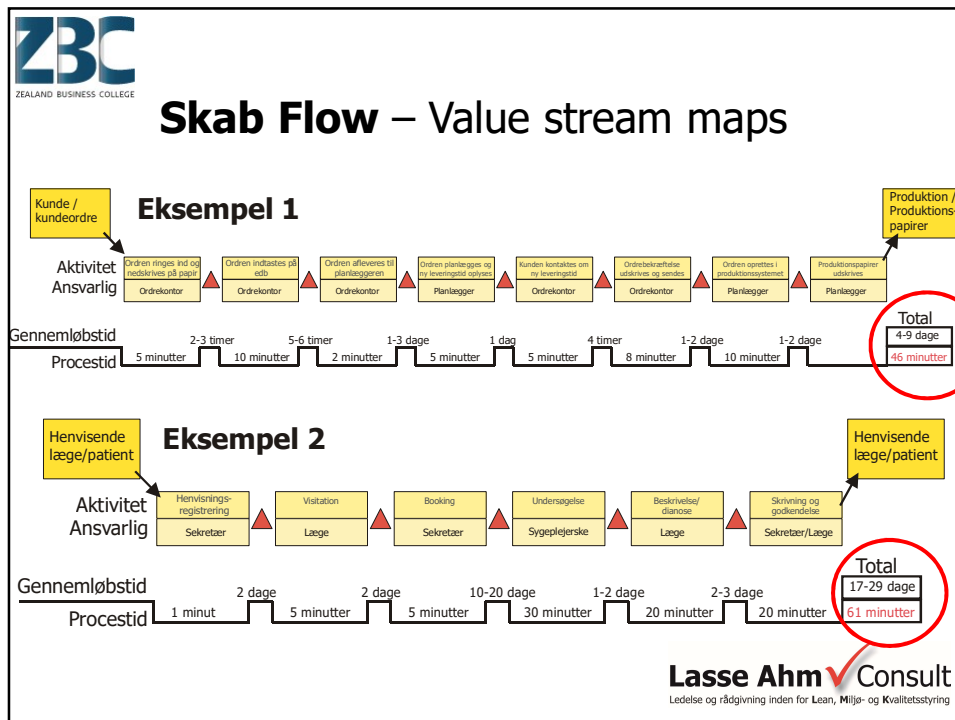
Value Stream Mapping



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











ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Vores arbejdsproces i dag...

1. 



Vores nye arbejdsgang ...

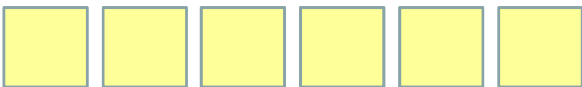

2.  

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


ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Alternativ metode...


Den ideelle verden...

1.  

Vores forretningsgang i dag...

2. 

Vores nye forretningsgang ...



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Alle relevante parter skal "sidde med" ved bordet...

**L
I
P
O
K**



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Det hele starter med.....




Plejer
†

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


ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Eksempler på LEAN-redskaber...



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

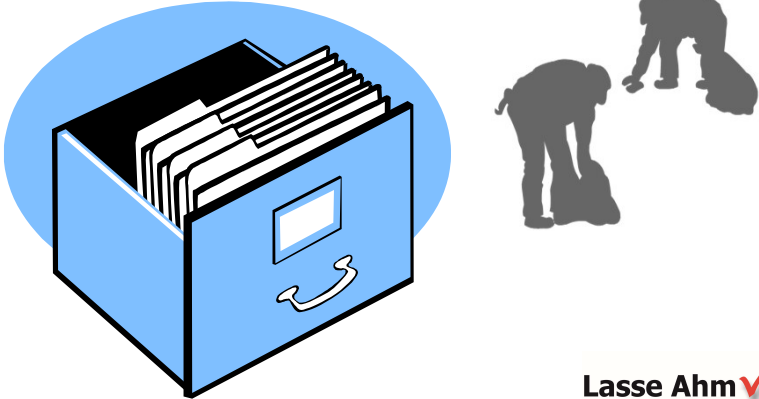


RYD OP!

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

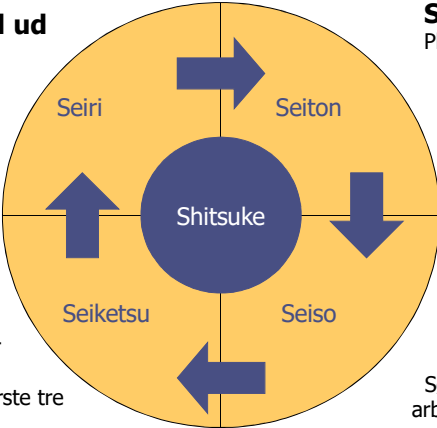
Hvad betyder effektiv oprydning ?



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

5S



Sorter og smid ud
Klar opdeling af nødvendige og unødvendige emner, samt fjernelse af de sidste

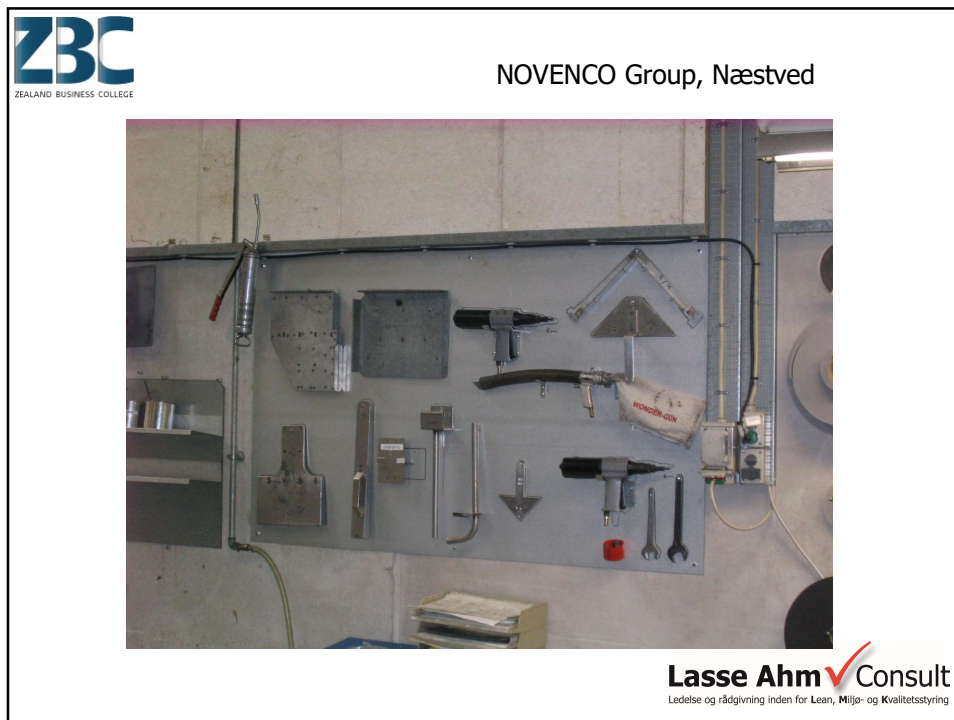
Strukturer
Placer nødvendige emner på rette plads, så de er nemme at bruge og genfinde

Systematisk rengøring
Sørg for at arbejdspladsen er pæn og ryddelig

Standardisér
Etabler rutiner, der vedligeholder og understøtter de første tre S'er.

Selvdisciplin

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



ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Første step er...


- 1. Vi skaber grundskitsen til organisering/indretningen





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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

5S zonen...

 **Bruges dagligt / jævnligt / ofte**

 **Bruges med mellemrum – ca. 1 til 2 gange pr. uge**

 **Bruges meget sjældent / stort set aldrig**

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

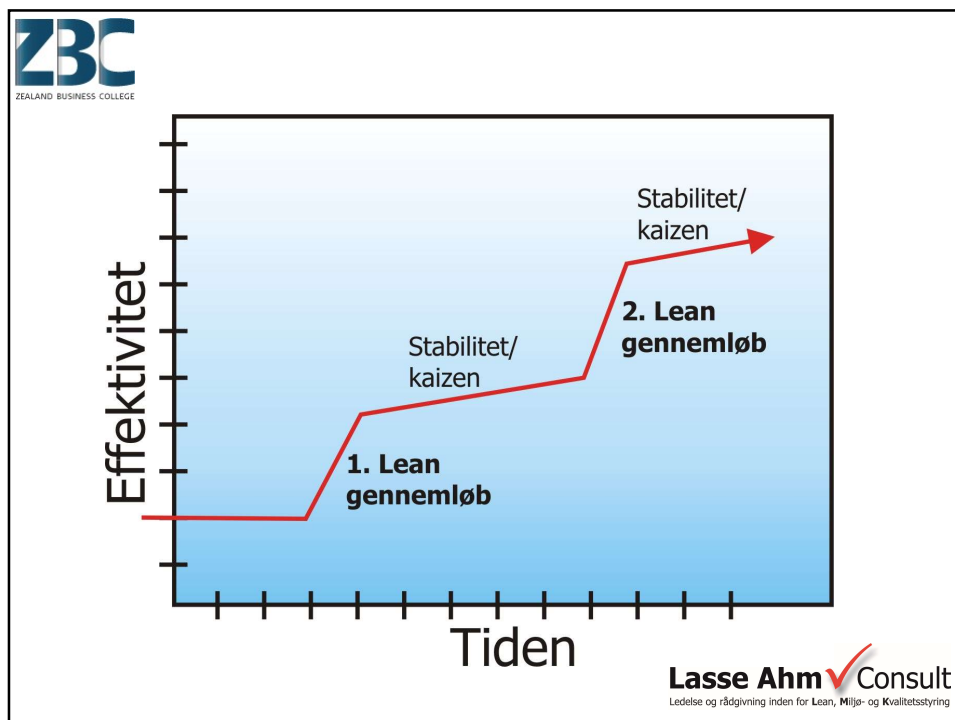
ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Kaikadu – Kaizen



Kaikadu skaber de store og radikale forandringer, mens *Kaizen* skaber de løbende forbedringer

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



Tavlemøder

2 typer af tavlemøder

- Målstyringsmøder**
 - Status på måltal - kampagner
 - Vidensdeling
 - Aktuelle udfordringer
 - Ændringer i planlægningen
 - Personalsituationen
 - Nært forestående udfordringer
 - Fokusområder i den kommende tid
- Kaizen møder**
 - Fokus på forbedringer
 - Idégenerering
 - Problemafklang
 - Omfang og konsekvenser
 - Årsager
 - Løsningsorienteret
 - Handlingsplaner

ZBC logo in top left, and 'Lasse Ahm Consult' logo in bottom right.

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Tavlemøder

- *Inddragelse af medarbejderne*
- *Idégenerering – hvor og hvad?*
- *Prioritere løsninger / fordele & ulemper*
- **Fokus på udbyttet** af forandringer
- *Implementere forbedringerne*



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

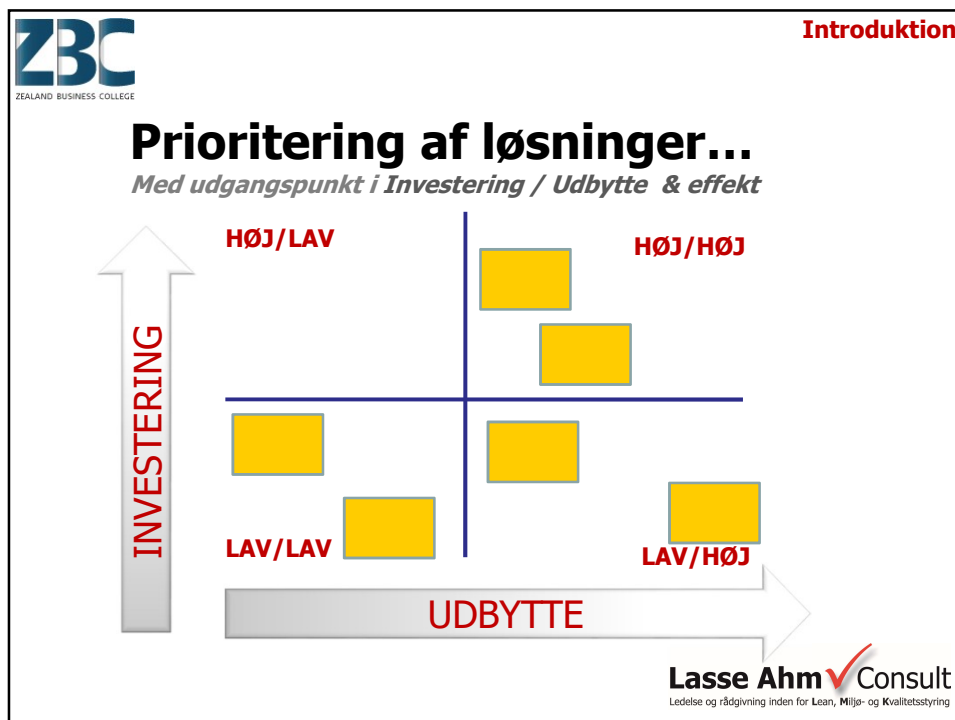
ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Tavlemøder er en slags brainstorming, som giver os mange forslag ...

På tavlemøder prioriterer vi, *hvilke forbedringer*
vi vil arbejde med i den *kommende uge*...

Acceptér, at **små** forbedringer er bedre
end ingen forbedringer...

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



ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

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

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

LEAN

Erfaringer og succes i virksomhederne



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

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"



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Kaizen Tour til Japan september 2010



- Kunden i centrum / kunden er GUD!
- Konstant arbejde med løbende forbedringer
- Mål for antallet af forbedringsforslag
- Individuelle mål på medarbejderniveau
- Præmiering af de bedste forslag
- Alle bidrager med forbedringer
- Alle forslag, som giver 0,6 sekund i cyklustid, implementeres
- Workshops 2 gange om året vedr. optimeringer
- Ingen "flytning" af opgaver/processer fra afdeling til afdeling
- Forbedringerne må ikke koste penge

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

VIGTIGT!

Medarbejderne inddrages dagligt gennem struktur og systematisk kommunikation

- Medarbejderinvolvering
- Driftsstyrmøder med opfølgning på måltal
- Tavlemøder med systematiske forbedringer
- Information og vidensdeling ved hjælp af opslag
- Walk as you talk - Gemba
- Ledelsesfokus
- Coach og undervisning

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

**Først og fremmest at skabe den
nødvendige motivation til at
forandre...**

STATUS
I dag

DRØMMEN
om et år...

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

**Når forandringens vinde
blæser....**


- bygger vi så læhegn eller vindmøller?

The illustration shows a man in a white shirt and blue pants standing next to a tall, simple windmill. To the left, a group of people is gathered under a thatched roof structure, possibly a traditional windmill or a simple shelter. The scene is set in a rural landscape with trees and a bright sky.

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Modstand mod forandringer...

Det er ganske enkelt medfødt...



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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

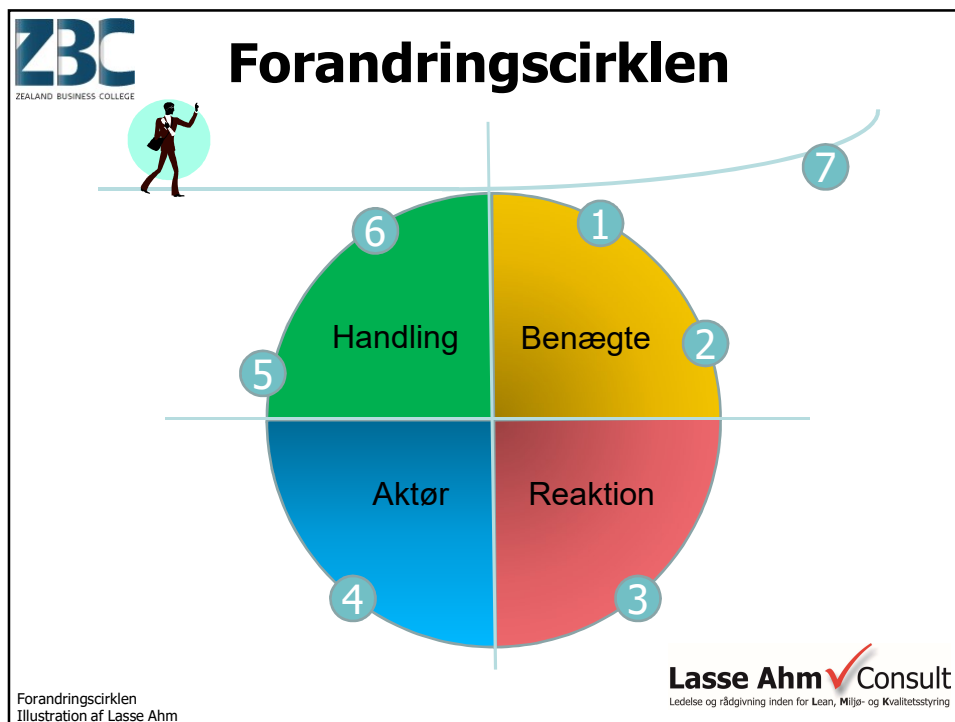
Hjernens reaktioner ved forandring


Amygdala: Forsvarssystemet.
-Aktiverer "de kritiske øjne" og indstiller rationelle handlinger og kreativitet.
-Kæmp eller flygt.

Med små skridt kan *kæmp-eller-flygt-reaktionen* og dermed angsten for forandring undgås.



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







10 grundlæggende ting

- skal være på plads for at opnå succes...

- 1. Ledelsen skal "ville" LEAN.** Topledelsen skal italesætte LEAN og tydeliggøre, hvad den ønsker at opnå med LEAN.
- 2. At der på leder- og mellemederniveau er ledere, som kan og vil** strukturere forbedringsaktiviteterne – eksempelvis sikre afholdelse af tavlemøder, spørge ind til projekterne og er villige til at ændre rutiner og processer inden for eget område – kort sagt, er villige til at se nye veje.
- 3. Alle medarbejdere er introduceret til de LEAN-redskaber,** som virksomheder vælger at arbejde med og medarbejderne skal forstå, hvad disse værktøjer skal bidrage med og hvad vi kan forvente at opnå ved at bruge værktøjerne.
- 4. Synliggørelse af de resultater, vi opnår i LEAN-projektet** – eksempelvis gennem enkle målepunkter, der viser udviklingen fra situationen før LEAN-implementeringen til i dag.
- 5. Vedholdenhed** – hermed menes, at fastholde LEAN-principperne hele tiden. Også i de travle perioder, ved udsving i bemandingen, ved ordrenedgang og andre udfordrende - eller brandslukningssituationer.


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

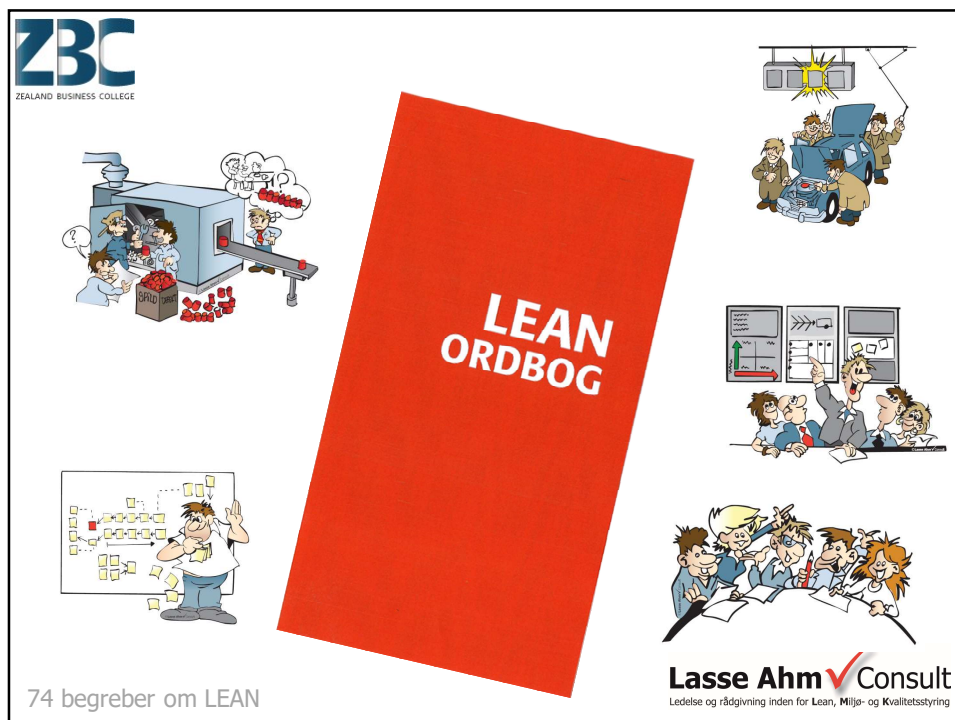


10 grundlæggende ting

- skal være på plads for at opnå succes...

- 6. Tålmodighed** – at bevare troen på, at det nytter at fortsætte – også i de udfordrende perioder.
- 7. Den eller de rette medarbejder eller teams, som kan fungere som "indpiskere"** og som er i stand til at bevare overblikket over forbedringsaktiviteter. Disse "indpiskere" skal have de nødvendige administrative evner og evner til løbende at motivere organisationen til at komme med nye forslag.
- 8. Konsekvens.** At ledelsen gør det klart for medarbejderne, at man vil LEAN. At LEAN ikke er et muligt fravalg hos medarbejderne, men en ledelsesmæssig beslutning om at bruge værktøjerne. Det skal stå klart for medarbejderne, at såfremt man vil være ansat i virksomheden, er det et krav, at man bidrager aktivt og positivt i forandringsprocessen.
- 9. En plan for LEAN-rejsen.** Hvornår og hvor henne introducerer man hvilke LEAN-redskaber. Udrul ikke LEAN i virksomheden på én gang, men planlæg en fornuftig udrulning trin for trin.
- 10. Muligheder for LEAN-koordinatorer til at deltage i netværk** med ligesindede LEAN-ledere. Netværk eller virksomhedsbesøg, hvor LEAN-medarbejderne kan hente inspiration til nye værktøjer og se nye muligheder

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



ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

**LEAN
ORDBOG**

74 begreber om LEAN

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



ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Grupperarbejde...

Kantinedrift på ZBC

Kortlæg processen ved udlevering af mad i kantinen

1. Hvad sker der fra I ankommer til kantinen i dag?
2. Hvad sker der undervejs inden I får maden
3. Hvad sker der når I får udleveret maden?

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

Lean-virkosahbed
Tilfredshed og jndre moti-
on
Klientens og medarbej-
derens tilfredshed

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE



Gruppearbejde...

- Tegn værdistrømmen op på udlevering af mad
- Definer start og sluttidspunkt i processen
- Vær meget detaljeret (husk alle steps!)
- Sæt tid (cirka) på hvert enkelt step
- Fastlæg de værdiskabende steps (✓) og spildet (▲)
- Vurder problemområder
- Opstil forslag til mulige forbedringer



Retur kl. 10.45

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

Recepter printes ✓	Recepter sorteres ▲	Recepter indlæses ✓	Kontrol af navn/cpr-nummer ▲	Fremtagning af varer ✓
--------------------	---------------------	---------------------	------------------------------	------------------------

(eksempel fra et apotek)

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Mine hovedbudskaber i dag...

- LEAN er ikke projekt, men en tankegang, som aldrig holder op – vi kan blive ved med at optimere processer
- LEAN er en værktøjskasse med en række enkle værktøjer, som sikrer, at vi arbejder struktureret med forbedringer.
- At det primært er værdistrømsanalyser, tavlemøder og 5S som anvendes i virksomhederne.
- Og... at det ikke er LEAN-værktøjerne, der skaber udfordringerne ved implementering af LEAN, men at udføre effektiv FORANDRINGSLEDELSE

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Evaluering...

1. Hvad har været godt ved gennemgangen i formiddag?
2. Hvad var det mest overraskende ved LEAN?
3. Er der områder i LEAN som I synes at I nok bør vide noget mere om?

07:10

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

ZBC
ZEALAND BUSINESS COLLEGE

Tak for denne gang...



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