

Børsen | FREDAG/SØNDAG DEN 1.-3.10.2010



En gruppe danske eksperter i lean er netop vendt hjem fra Japan, hvor de har studeret lean ved kilden i Toyotas fabrikker. Foto: Bloomberg

Lean-produktion på vildspor i Danmark

Danske virksomheder bruger masser af energi på at indrette produktionen efter den japanske produktionsmetode lean, men opnår ringe

effekt. Vi har misforstået metoden på grundlæggende områder, konkluderer lean-eksperter efter en studietur til Toyotas fabrikker. **Side 2-4**



Mærsk søger stadig oftere nyt blod uden for Esplanaden

Side 8-9

Gammeldags principper lønner sig i Handelsbanken

Side 6-7



Jysk fjordlandskab centrum for globalt industrieventyr

Side 14-15

Handlekraft

– Hvordan handler du, når forandringerne står for døren?

Læs om Executive Coaching & Mentoring og Executive Outplacement på

www.as3nordicexecutive.dk

AS3 NORDIC executive



Giv dine kompetencer et gratis servicetjek

Skal du udvide og forny dit netværk? Eller øge din indsigt i et specifikt område? Kræver næste skridt i din karriere nye kompetencer? Eller vil du bare videre? Få gratis rådgivning om dit behov for kompetenceudvikling.

Se mere på mannaz.com/myway – og tjek de øvrige tilbud fra Danmarks førende udvikler af kompetence.

Mannaz
Enabling real achievement |



HARTMANN'S
BEST MAN FOR THE JOB

VI ARBEJDER MED MENNESKER...
- HVAD ARBEJDER DU MED?

REKRUTTERING • NEWPLACEMENT • HR-RÅDGIVNING
+45 70 20 03 83 • www.hartmanns.dk

Dansk lean mister

Mange danske virksomheder sætter til på gyngerne, hvad de tjener på karrusellen, når de arbejder med lean.

Det budskab er en gruppe danske erhvervsfolk vendt hjem med efter en studietur til Toyotas fabrikker

AF SUSANNETHOLSTRUP

TOYOTA CITY - Danskerne har fået den japanske produktionsmodel Lean Production galt i halsen, og det er en væsentlig forklaring på, at produktiviteten ikke stiger i virksomhederne, selv om de bruger masser af kræfter på lean.

Det konkluderer direktør for konsulentvirksomheden Kompetenceforum Lars Tegl Rasmussen, der sammen med en gruppe danske lean-eksperter fra bl.a. Vestas, Dyrup og NKTnetop har besøgt Toyota-fabrikkerne og en række andre japanske virksomheder med det formål at studere lean ved kilden.

Efter knap to dages workshop og undervisning i Toyota Production System ledet af lean-veteranerne centerchef Mr. S. Minegishi og instruktør M. Fujii stod det lysende klart for danskerne, at vi ødelægger effekten af løbende forbedringer i dagligdagen ved hele tiden at blande innovation ind i forbedringerne - kaldet Kaizen.

Formålet med Kaizen er at spare omkostninger. Det må ikke koste så meget som en yen at lave en forbedring, slår mr. Minegishi fast gang på gang. En forbedring skal spare skridt, spare bevægelser og gøre en arbejdsproces nemmere og mindre anstrengende for de ansatte. Der må ikke være spild af hverken tid eller materialer. Helt sparsomt spare 12 sekunder frem for 20 sekunder, hvis de sidste sparede sekunder udløser omkostninger, forklarer han.



Mr. S. Minegishi er en af lean-veteranerne hos Toyota og arbejder i dag som centerchef for Toyota Production System.

»Brug hjernen, ikke pengene, og gør arbejdet lettere, hurtigere og mere fleksibelt,« råder den store lean-mester.

Han har arbejdet i Toyotahallerne i 41 år, inden han blev leder af træningscenteret og workshoppen.

Danskerne dumper

De danske deltagere i workshoppen slippes løs i lokalet for at lave en Kaizen på en primitiv opstillet arbejdsproces, som de med stopur har taget tid på. De skifter opstillingen ad og samler den på en ny måde. Men de dumper!

- De foreslår et bord udskiftet med et rotationsbord. Det koster penge og er derfor ikke Kaizen.
- De foreslår en arbejdsgang flyttet ud på lageret, så enheden kommer til samlebåndet med skruer isat. Det er forbudt i Kaizen at effektivisere eget arbejde ved at skubbe det over til andre.
- De forkorter samlebåndet for at spare skridt. De glemmer, at Toyota producerer efter »just in time princippet«, og derfor ikke producerer til

lager, men udelukkende efter ordre. I danskernes opstilling er der ikke plads til at sætte ekstra mandskab ind på linjen, hvis produktionen skal øges. Ergo er opstillingen gjort ufleksibel.

Danskernes opstilling pilles fra hinanden og Mr. Minegishi viser en helt anden løsning, som er omkostningsneutral og gjort efter de forhåndenværende søms princip - kun de materialer, der er i lokalet, er brugt. Sikkerhed i produktionen er tænkt ind i den nye løsning. Tidsbesparelsen måles til en tredjedel af tiden i den oprindelige opstilling.

Roterer langs båndet

Den japanske lean-mester forklarer, at de medarbejdere, der bliver overflødige efter en Kaizen overgår til en »buffer« af løsarbejdere, som kan sættes ind på andre dele i produktionen på denne fabrik eller på en anden Toyota-fabrik, hvor der er spidsbelastninger. Medarbejderne er trænedede, så de kan gå ind i andre operationer i produktionen, og de roterer ofte langs båndet for at



skifte arbejdsstillinger. Efter workshoppen går turen til Toyota-fabrikken Motomachi Plant, der producerer mærkerne Crown, Mark X og Estima. Bilerne trækkes rundt i produktionshallen af robotter. Modeller og farver ankommer på skift til arbejdsstationerne. En blinkende lampe viser operatøren, hvilken materiale han eller hun skal have fat i til den model, der ankommer trukket af robotten. Ar-

bejdsstationen er idiotsikret.

Hvis operatøren har problemer i sin operation, stopper han båndet og aktiverer et blinklys. I løbet af et splitsekund når en lille udrykningstjeneste frem til operatøren, problemet løses, og processen kører igen.

»Jeg er ikke imponeret. Jeg er lamslået,« udbryster Nicolai Eibye Andersen, der arbejder som lean professional hos Vestas, der har mål-

StepStone

Find de bedste kandidater på StepStone.dk

www.stepstone.dk

HR-NETVÆRK - VIDEN - RÅDGIVNING

Prøv et gratis medlemskab i tre måneder
Tilmeld dig på www.pid.dk og få:

- Magasiner om HR og ledelse lige ind ad døren
- Det nyeste inden for HR: forskning, værktøjer, dialog
- Rådgivning inden for jura, HR og erhvervspsykolog

PID
PID - Personalechefer i Danmark

97,2 % af PID's medlemmer er tilfredse eller yderst tilfredse med deres medlemskab*
(medlemsundersøgelse 2009)
Normalpris for et års medlemskab: 2880 kr. excl. moms.

BUSINESS INSTITUTE
USEFUL EDUCATION®

Vi udbyder anerkendte eksklusive businessuddannelser, der sikrer, at du fra dag ét kan bruge det, du lærer.

Top Governance
-I bestyrelse og direktion
MBA
-In Strategic Management
pre MBA
-1-årig akademisk lederuddannelse

Verdensnyhed!
MBP
Master of Business Psychology

Læs mere om alle uddannelserne på www.business-institute.dk

effekten



sætningen om at blive vind-energiens svar på Toyota.

Han hæfter sig især ved den næsten tarvelige og simple indretning i produktionshallen; der er intet fråds at få øje på; rengøring, oprydning og grundighed gennemsyrrer fabrikken. Ingen store prangende neon-skilte afslører udenfor, at vi er kommet til Toyota. Næsten intet er fastboltet til gulvet, men kun afmærket med tape, hvor tingene skal stå. Produktionshallen er altså uhyre fleksibel.

Dobbelt tempo

Specialist hos Vestas Michael Kofod Dam er imponeret over arbejdstempoet i hallen, som han vurderer til at være det dobbelte af tempoet i en dansk produktionshal. Og han beskriver den assistance, der rykker ud med lynets hast, når problemer får båndet til at stoppe, som et fantastisk værktøj. Der går 20 sekunder, så kører processen igen.

Proceskonsulent hos Dyrup Maling Martin Hammerich Lund tror på, at dele af den japanske produktionskultur kan overføres til Dan-

mark, hvis man lader medarbejderne på gulvet selv stå for de løbende forbedringer uden indblanding fra Kloge Åge højere oppe i organisationen.

»Men vi kommer ikke uden om at indføre den belønningskultur, som er en væsentlig del af japansk Lean Production. Vi kan lære meget af japanerne, der gør et stort nummer ud af at uddele priser for de mest vellykkede forbedringer både i form af penge og af hæder. Vi skal blive bedre til at motivere vores medarbejdere til at komme med ideer og til at realisere dem,« erkender Martin Hammerich Lund.

Viden i bagagen

Lean-underviser ved Amu-Fyn Jim Nøhr Jensen og direktør Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult, tager hjem med den viden i bagagen, at løbende forbedringer ikke skal blandes med nye investeringer eller med innovative løsninger, der pålægger andre mere arbejde.

Ingeniør hos NKT Jacob Mouridsen understreger vigtigheden af, at en forbedring er målbar. Og det er den

kun, hvis der er beregnet standarder for arbejdsprocesserne. Uden standarder ingen Kaizen.

Leadauditor ved Flyvevåbnet Lars Thestrup vil bruge grundpiller i lean til at forbedre planlægning af vedligeholdelsen af fly for at reducere tidsforbruget.

Den danske gruppe konkluderer, at lean i Danmark har bevæget sig bort fra kernen i takt med, at lean-afdelingerne har fået flere penge mellem hænderne. Så investeres der og eksperimenteres i en grad, så resultatet af forandringerne ikke kan måles.

Lean skal back to basics for at sikre en positiv udvikling i produktiviteten.

susanne.tholstrup@borsen.dk

De danske deltagere på studieturen til Toyota-fabrikkerne formår ikke på egen hånd at finde frem til en forbedring af en produktionsmodel, der lever op til principperne i Kaizen og må have hjælp fra mr. Minegishi.

Læs også side 4

Kaizen Tour til Japan

Konsulentfirmaet Kompetenceforum arrangerer studieture til Japan to gange om året i samarbejde med direktør og cand. phil. i japansk Peer Kjær, View Point Travel.

Børsen har været med på rejsen delvist finansieret af arrangørerne og delvist af dagbladet Børsen.

Børsen Fakta Lean

- Lean betyder mager, og Lean Production er udviklet i Toyota-fabrikkerne og handler om at skabe en mere effektiv produktion ved at mindske spild og ved hele tiden at forbedre arbejdsprocesserne.
- En vigtig del i Lean er Kaizen, der er et japansk ord sammensat af *kai*, som betyder at ændre og *zen*, der betyder at forbedre. På dansk oversættes Kaizen i reglen som kontinuerlige forbedringer.
- Implementeringen af lean-princippet »Kaizen« centrerer sig om at holde jævnlige forbedringsmøder i produktionen omkring kaizen-tavler.
- I Toyotas fabrikker holder medarbejderne kaizen-møderne uden for arbejdstiden.
- Til lean hører også metoden 5S til organisering af de enkelte arbejdspladser, så der skabes orden, overblik og systematik til gavn for medarbejdertilfredshed og produktivitet. 5 S er relevant for alle medarbejdere og ledere på alle niveauer. De 5 S'er står for:
 - **Sortering, Seiri**
 - Herved forstås at udskille de nødvendige informationer, redskaber, dele og instruktioner fra de unødvendige og fjerne de sidstnævnte.
 - **Simplificering, Seiton**
 - Herved forstås at ordne og identificere materialer, informationer, dele og redskaber for at gøre brugen lettere.
 - **Systematisk rengøring, Seiso**
 - Herved forstås at gennemføre oprydning på arbejdspladsen.
 - **Standardisering, Seiketsu**
 - Herved forstås at gennemføre en daglig sortering, simplificering og skrubning for at holde arbejdspladsen i perfekt stand.
 - **Selvdisciplin, Shitsuke**
 - Herved forstås at gøre det til en vane altid at følge de første fire S'er.
 - Nogle virksomheder føjer et sjette S til, som står for sikkerhed på arbejdspladsen.

Børsen Fakta Toyota

- Bilfabrikken Toyota har rod i Japans første væverifabrik, som Sakichi Toyoda etablerede i slutningen af 1800-tallet nær bomuldsmarkerne omkring 400 km. syd for Tokyo. Fabrikken udviklede sig hurtigt, fordi Toyoda hele tiden forbedrede spindemaskinerne ved at mekanisere dem og spindeprocessen.
- I begyndelsen af 1930'erne vendte sønnen Kiichiro Toyoda hjem fra et ophold i USA med ideen om at udnytte spindeteknologien til produktion af biler. I 1937 etablerede han et selvstændigt firma, som han navngav Toyota, som er nemmere at udtale og har en mere heldig opfattelse på japansk end familienavnet Toyoda.
- Toyota Motor Corporation er i dag Japans største og en af verdens største bilproducenter med datterselskaber i store dele af verden.
- Koncernen er nu mest kendt for sine biler, men producerer stadig højteknologiske spindemaskiner.
- På Toyota Commemorative Museum of Industry and Technology i byen Nagoya kan man få et grundigt overblik over, hvordan koncernen teknologisk har udviklet sig.
- Toyoda-familien ejer stadig de fleste aktier i koncernen.

santh

Executive Search



Birgitte Olrik, MBA Partner, Markedsdirektør

Fokus på rekruttering til: Topleddelse og ledelse indenfor Industri og FMCG sektor

Lisberg
EXECUTIVE SEARCH
lisberg.com - 70 150 160

Topchefen går forrest med toiletbørsten

Ved at findyrke det mest simple redskab inden for lean-tankegangen, nemlig rengøring, er det lykkedes for en japansk virksomhed at gennemføre en turnaround, der har reddet virksomheden ud af en dødsspiral. Det glade rengøringsvanvid gøder bundlinjen, viser erfaringerne



Den japanske printpladeproducent Tokai Shinei Electronics er efterhånden kendt verden rundt for sit helt unikke syn på rengøring og orden, der transformerer en skrantende virksomhed til en effektiv og strømlinet organisation.



AF SUSANNETHOLSTRUP

GIFU-KEN – I 17 år har topchefen for den japanske printpladeproducent Tokai Shinei Electronics mr. Tanaka gået forrest med toiletbørsten for at vise sine medarbejdere, at grundig, systematisk rengøring fører til en effektiv og strømlinet organisation.

Forretningsfolk fra hele verden valfarter til den lille virksomhed knap 400 km sydvest for Tokyo for at studere rengøringsvanviddet, der har udviklet sig til en stærk forretningsfilosofi baseret på det mest simple værktøj inden for lean-tankegangen, de fem S'er, der står for sortering, simplificering, systematisk rengøring, standardisering og selvdisciplin.

Brændende platform

I sidste uge var det en gruppe danske lean-eksperter og dagbladet Børsens tur til at studere fænomenet.

Vi tager skoene af, så snart vi kommer indenfor i virksomheden, og bytter dem

med et par tøfler, inden vi bevæger os op ad en skinnende hvid trappe, der fører op til et simpelt, men pinligt rent konferencerum, hvor den daglige driftsleder står klar med sin præsentation. Herefter er der – iført andre tøfler – rundvisning i produktionen.

Transformationen af virksomheden tog sin begyndelse i 1993, da bunden var gået ud af det japanske aktiemarked, og mr. Tanaka fik halveret sin omsætning. Stående på en brændende platform søgte han råd hos sin mentor og stifter af en stor succesrig virksomhed, mr. Hidesaburo Kagiya.

»Jeg har gjort toiletter rene i 30 år, og rengøring har ændret ikke alene mit liv, men også min virksomhed. Jeg har også fokus på, at det gavner samfundet,« lød orakelsvaret fra mr. Hidesaburo Kagiya.

Rengøring sat i system

Mr. Tanaka tog hjem til sin virksomhed og begyndte at gøre rent. Snart begyndte de medarbejdere, der var til-

bage i den trængte virksomhed, at give en hånd med, og langsomt, men sikkert er rengøringen sat i et system, der nu gennemsyrrer virksomheden.

Arbejdstiden er fra kl. 8 til kl. 17, men medarbejderne møder gerne en halv time før for at tage del i rengøringen, eller de bliver en halv time efter fyraften. De har også adgang til virksomheden i weekenden, hvis de ønsker at gøre klar til produktionen mandag morgen.

Frivilligt at deltage

Det er frivilligt at deltage i rengøringen, men det ligger dybt i kulturen at tage del i det, da medarbejderne ved selvsyn har erfaret, at det giver arbejdsglæde og effektivitet, når alt værktøj og inventar har sin faste plads tydeligt afmærket med tape, og alle maskiner er rengjorte og i orden, inden arbejdsdagen begynder. Også firmabilerne får en overhaling med spand og vand, så de lige som maskiner og inventar holder længere i vedligehold stand.

Vi ser en maskine, der er 20 år gammel, men som ser ud til at være installeret i går. Maskinen bliver jævnlige skilt ad og gjort ren, og den øvelse afslører, om der er behov for reparationer, der kan forebygge et egentligt nedbrud i produktionen.

Fokus på detaljen

Rengøringen har afstedkommet en ny kodeks for adfærd i virksomheden, der betyder fokus på detaljen, respekt for tingen og god opførsel.

Hvert medarbejderteam holder møder om løbende forbedringer i rengøring og vedligehold. Og på skift inviteres medarbejdergrupperne på et døgn workshop, hvor der diskuteres forbedringer og udviklingsplaner og mål for det næste halve år. Målene og opfyldelsen af dem er meget synlige, da de løbende opdateres på opslagstavlerne og bygges ind i halvandet års planer. Også virksomhedens økonomiske præstationer eller mangel på samme er fuldt ud belyst på tavlerne. Hver medarbejder har pligt til i løbet af et år at

hænge mindst 10 forslag til forbedringer op på tavlerne, og et eksternt konsulentfirma udvælger de bedste idéer, der premieres med hæder og kontanter.

»Tavlerne fungerer perfekt som et redskab til videndeling og målstyring,« konstaterer direktør Lasse Ahm, Lasse Ahm Consult.

Han er også begejstret for idéen om, at medarbejderne har pligt til at komme med forslag til forbedringer, så den vil han importere til danske virksomheder.

Tager samfundsansvar

Mr. Tanaka og de 170 medarbejdere på virksomheden nøjes ikke med at holde rengøringsvanviddet inden døre.

En gang om måneden tager de til den nærliggende by Nagoya for at gøre rent på lokale skoler for derved at udøve deres samfundsansvar. Og mr. Tanaka er nu formand for en den landsdækkende organisation »Gør Japan smukkere«.