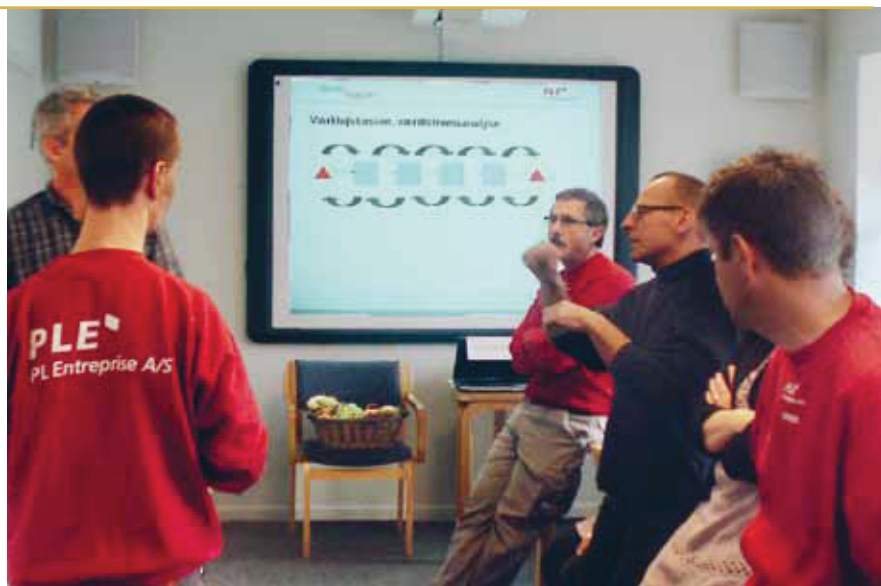


Lean - en ny tankegang der giver bedre bundlinje

Entreprenørfirmaet PL Entreprise A/S er begyndt at arbejde med lean i virksomheden. Allerede efter et par måneder har de opnået synlige resultater i form af mere effektive procedurer i forhold til håndtering af materiel og bestilling af varer. Samtidig har de oplevet en helt ny helhedstænkning i virksomheden, hvor medarbejdere på alle niveauer forstår, hvorfor man gør som man gør, og hvorfor det er vigtigt at følge de aftalte procedurer.



PL Entreprise A/S er en af Bornholms største entreprenørvirksomheder, med mere end 100 ansatte. PL Entreprises vigtigste forretningsområder er at drive projektering, bygge- og anlægsvirksomhed og dermed beslægtet virksomhed. Som egenproduktion udføres jord-, beton-, kloakarbejde, tømrer/snedker-, murer- samt tagdækningsarbejde. Endvidere udfører PL Entreprise kloakservice- og skadeservicevirksomhed. PL Entreprise ejes 100% af Jens Koefoed.



Jens Koefoed og medarbejdere igang med lean-projektet.

Det er åbenlyst for alle,
at der spares tid og penge

Jens Koefoed

LEAN som redskab til virksomhedsudvikling

Ledergruppen i PLE A/S besluttede sig i efteråret 2010 for at starte et lean-projekt, der skulle give mere effektive arbejdsgange i virksomheden. De kontaktede Dansk Byggeri Kursus & Udvikling, og fik sammen med en konsulent skitseret et lean-projekt. Udgangspunktet for at arbejde med lean var ikke et behov for nedskæringer, men et ønske om at blive mere effektive og tjene flere penge. De kaldte projektet virksomhedsudvikling, for netop at signalere, at der var tale om udvikling og ikke afvikling.

- De fleste penge kan hentes ved at køre lean på selve byggeprocessen, men der ville vi ikke starte. Vi ville være sikre på at få en succesoplevelse, og valgte derfor to mindre områder, som vi kunne overskue. Det var vigtigt for os hurtigt at kunne se resultater, siger Carsten Nielsen, Økonomichef i PLE A/S, der i det daglige også har ansvaret for leanet.

PLE A/S valgte at arbejde med lean i forhold til udlejning af materiel, hvilket primært er udlejning til egne sjak og i forhold til deres rekvisitionssystem; altså den papirgang, der er i forhold til

bestilling af materialer til de enkelte projekter.

Inddragelse af medarbejdere i processen

I starten af 2011 var virksomheden klar til at starte leanprocesserne. Der blev sat to hold, der hver især repræsenterede alle aktører i forhold til udlejning af materiel, og alle aktører i forhold til rekvisitionssystemet. Fx bestod holdet, der skulle arbejde med udlejning af materiel, af direktøren, medarbejdere fra administrationen, medarbejdere fra lageret, de timelønnede der bruger materiellet og byggelejerne.

Som start på projektet blev der holdt to halvdagsseminarer. Her blev de introduceret til leantankegangen, derefter blev de eksisterende arbejdsgange visualiseret via et flowdiagram, som medarbejderne selv tegnede. Denne tilgang er med til at modne og klargøre virksomheden til selv at køre processen på sigt. At alle led i kæden deltager er også med til at afmystificere lean. Formålet er, at deltagerne skal virke som ambassadører for udviklingsprocessen i virksomheden. Arbejdsgangene blev analyseret og problemer og mulige løsninger blev identificeret.

- Tværfagligheden var det allerbedste. Det var en jord- og betonarbejder, der førte pennen og vi fik beskrevet, hvordan papir og materialer bevæger sig gennem systemet. Pludselig kunne folkene i marken se, at det var vigtigt for regnskabsmedarbejderen at få den gule kopi fra rekvisitionen ind på kontoret før e-faktura/papirfaktura kommer. Denne øgede forståelse for systemet har eksempelvis allerede givet udbytte i form af simple metoder, der medfører hurtigere aflevering til administrationen, fortæller Carsten Nielsen.

Fordele næsten fra første dag

Beskrivelsen af processerne og de første seminarer førte til, at der var fordele lige med det samme. En måneds tid efter starten på projektet, blev der holdt endnu et halvdagsseminar. Her blev der lidt mere komplekse løsninger og forslag vægtet.

Det blev besluttet, hvad der skulle arbejdes videre med, og sat mål for processen. Ansvaret for at implementere løsninger eller undersøge forslag er uddelegeret til konkrete medarbejdere og der vil blive fulgt op på implementeringen på et fællesmøde.

LEAN

Lean Construction som begreb opstod i begyndelsen af 1990'erne gennem et arbejde, der blev udført på Stanford Universitetet i Californien. I udviklingsarbejdet forsøgte man at tilpasse den moderne japanske produktionstænkning til byggeprocessen. Specielt metoderne brugt hos Toyota "produktionsfilosofien Lean Production", fandt man anvendelige.

Principperne i Lean Production som fremstillingsindustrien har været i stand til at udnytte positivt er:

- Stop produktionslinien, når defekte produkter/komponenter opdages, for herigennem at sikre, at årsagen til fejl straks fjernes samt for at sikre et pålideligt arbejdsflow.
- Fastlæg værdier og behov ud fra kundens definition og identificer værdikæden. Dvs. de aktiviteter, der tilfører produktet værdi.
- Sørg for, at der er et forløbende flow i værdikæden ved at fokusere på hele forsyningskæden.
- Indfør pull i produktionen i stedet for push – dvs. at kunden "trækker" værdier fra producenten efter behov, frem for at producenten "skubber" værdier ud på markedet.
- Stræb efter det perfekte (løbende forbedringer): At levere et produkt, der opfylder kundens behov og forventninger til den aftalte tid og uden fejl.



Læs mere på www.leanconstruction.dk

Det her er en ny måde

at tænke og arbejde

på i virksomheden

Jens Koefoed

- Det vigtige er et få tankegangen ind under huden. Alle siger 'det vidste jeg jo ikke', men processen tydeliggør nogle tankegange, og skaber helhed for vores medarbejdere, siger Carsten Nielsen.

Som eksempel nævner Carsten Nielsen, at medarbejderne nu kan se, hvorfor det er vigtigt at melde materiel, der ikke virker, når det bliver leveret tilbage på lageret. Det er ineffektivt at køre grej, der er i stykker ud på en ny byggeplads. På samme måde er det indlysende, at det godt kan betale sig at tænke lidt frem, så nu skal alle byggepladser bestille materiel senest kl. 14 dagen før, de skal bruge det, så man slipper får at køre ud til samme plads tre gange på en dag.

Langt mere effektive arbejdsgange

PL Entreprise har allerede i løbet af den korte tid projektet har kørt fået etableret mere effektive arbejdsgange både i administrationen og på lageret. De har

ikke gjort op, hvor meget der konkret er tjent på at effektivisere arbejdsgangene, men det er åbenlyst for alle, at der spares tid og penge.

Carsten Nielsen fortæller, at konsulenten fra Dansk Byggeri i løbet af processen viste, hvor meget der er at spare ved at tænke sig om og have styr på processerne.

- Han spurgte os, hvor meget det med alle udgifter indregnet, koster at tage en overflødig kopi. Vi regnede ud, at det koster 3 kr. Herefter regnede vi ud, at hver gang vi bruger 3 kr. på noget overflødigt, så skal vi ud og hente 100 kr. ekstra i omsætning. Det kan meget hurtigt blive 50.000 kr. ekstra der skal findes i omsætningen, hvis man ikke tænker sig om.

Mod på at arbejde videre med lean

PL Entreprise har gennem de første to lean-projekter fået mod på at arbejde videre med lean. Der er andre dele af virksomheden, der skal 'leanes', og når de er lidt længere med erfaringerne fra de første er, så skal der også arbejdes med lean i forhold til selve byggeprocessen.

Det har været meget vigtigt for både adm. direktør Jens Koefoed og økonomichef Carsten Nielsen, at de gennem de to første projekter har fået leantankegangen bredt ud til alle medarbej-

dergrupper, og skabt en forståelse for, at dette giver værdi for alle. Målet har været, at de skulle have redskaberne og metoderne til selv at arbejde videre med lean - og det har de fået.

- Det her er en ny måde at tænke og arbejde på i virksomheden. Det har været afgørende for os at få så stor en fortrolighed med lean, at vi selv kan arbejde videre uden en konsulent, siger Jens Koefoed, der dog ikke vil afvise at de får brug for hjælp igen, når de tager fat på selve byggeprocessen.

Lean betaler sig

Carsten Nielsen anbefaler andre, der vil i gang med at arbejde med lean, at de starter i en stille periode. Der skal være tid og overskud, for processen kræver planlægning. Til gengæld kan han bekræfte, at man får meget ud af at begynde at tænke anderledes og helhedsorienteret, så det betaler sig at sætte tiden af. Lean kan for medarbejderne have en klang af nedskæringer og Carsten Nielsen anbefaler, at man gør sig helt bevidst om, hvad man vil bruge en leanproces til:

- Man skal også tænke sig godt om og inddrage de medarbejdere, som man tror kan fungere som gode ambassadører for processen i forhold til resten af medarbejderne, siger Carsten Nielsen.