



Controlleren

Artikel trykt i Controlleren.
Gengivelse af denne artikel
eller dele heraf er ikke tilladt
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er
Danmarks største og stærkeste
videns- og udviklingsklub. Uanset
hvilket område eller emne du
beskæftiger dig med, får du her
et komplet opslagsværk på print,
cd-rom og internet, der giver
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk
og overskueligt værktøj til dig,
der vil være 100% opdateret
inden for et bestemt område
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2007

Alle taler om Lean

– *skal controlleren interessere sig for det?*

af partner Mikael Hegaard, mhe@implement.dk

Ja, controlleren skal interessere sig for Lean!

Ind imellem dukker der begreber op, som trækker spor, dybe spor, gennem vores arbejde som driftsøkonomer. Balanced Scorecard, ABC og SOX trækker spor hos nogle virksomheder. Lean kommer til at trække endog rigtig dybe spor for os alle sammen.

Lean anvendes i alle sammenhænge i øjeblikket. Vi taler om Lean Management, Lean Produktion, Lean Administration, Lean Accounting, Lean Product Development.

Men hvad er dette Lean, og hvorfor er det så interessant, at mange produktionsvirksomheder etablerer Lean-projekter og Lean-grupper? Hvorfor skal vi som økonomer/controllerere overhovedet interessere os for dette begreb?

Lean skaber resultater

Lean er ambitiøst, Lean virker og kan gøre en forskel. Flere steder medfører det effektiviseringer på 20-40 %, reduktion i lagre, gennemløbstider, spild samt reduktion i produktionsarealer med videre, og derfor vil controlleren i stigende omfang have behov for at kunne bidrage konstruktivt til gennemførelse af Lean-projekter.

Controlleren skal tættere på operationen

Vi økonomer synes tit, at vi har "patent" på sandheden og historieskrivningen – vi siger altid, at "det har vi vist set før", alt sammen sagt med respekt og et glimt i øjet. Men vi – økonomerne – har typisk reelt ikke umiddelbart overblikket over Lean-projekterne, fordi de ofte gennemføres langt væk fra økonomifunktionen. Projekterne gennemføres på selve stedet for de forbedringer der identificeres og af pro-

Lean-metoder

duktionsfolk, de udførende medarbejdere i de berørte afdelinger, steder eller kontorer.

Lean vil i stigende grad stille krav til controlleren om indsigt og erfaring i så forskellige discipliner som proceskendskab, dyb indsigt i produktionen, rapportering, omkostningsallokering, budgettering, planlægning og frem for alt Lean-værktøjer og -metoder – og på den måde være en afgørende katalysator for fremtidens krav til den forretningsorienterede controller.

1. Hvad er Lean?

Lean er opstået i kølvandet på Toyota-fabrikkernes fokus på produktion, og kan på det meget overordnede plan præsenteres som bestående af nogle principper og nogle faste dele i en meget dyb og bred værktøjskasse. Womack og Jones har i deres banebrydende bog opstillet de fem Lean-principper, som udgør omdrejningspunktet for etablering af Lean-organisationer:

1. Specificer, hvad der skaber værdi for kunden
2. Identificer værdistrømme og fjern de ikke-værdiskabende aktiviteter
3. Skab flow omkring de værdiskabende aktiviteter
4. Lad slutkunden trække den ønskede ydelse
5. Stræb efter det perfekte med løbende forbedringer

Til at komplementere disse fem principper kan der anvendes en række metoder, som i det enkelte tilfælde udvælges på baggrund af virksomhedens karakteristika. Fælles for alle Lean-projekter er, at der fra værktøjskassen anvendes:

1. Værktøjer, som giver umiddelbar visuel styring – målstyring, produktionsplanlægning, opgaveflow.
2. Værktøjer, som sikrer en meget høj grad af medarbejderinvolvering i Lean-projekter – Kaizen-møder og tavler.
3. Værktøjer, som beregner og bruger gennemløbstider, taktid anvendes til planlægning af produktionen/opgaveløsningen – Value Stream Mapping.
4. Værktøjer, som adresserer og behandler spild inden for Ohnos 7 spildtyper. Værktøjer, som i sin substans er meget forskellige afhængigt af, om det er et administrativt eller et produktionsmiljø de skal anvendes i.

Flere af værktøjerne er ikke så nye endda: Vi taler om spild, som om Ohnos 7 typer af spild er noget helt nyt, men de går

mange år tilbage. Allerede i Masaaki Imais bog "Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success" fra 1986 er der refleksioner over lige netop de 7 spildtyper – og det er 20 år siden!

Læs resten af artiklen i **Controlleren** fra Børsen Ledelsehåndbøger.

Få mere information om **Controlleren** på:

<http://www.borsenforum.com/borsenforum-89.htm>