



Internethåndbogen

Artikel trykt i Internethåndbogen.
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, 2006

Lean-it – brug Lean hvor det giver mening

af partner Anders Bidsted Andersen, aba@implement.dk og
partner Henrik Tufvesson, htu@implement.dk,
Implement IT Management A/S

1. Indledning

Lean fra specialiseret område til generel interesse

Nysgerrighed og efterspørgsel blandt it-chefer og it-ledere har for os betydet, at Lean, fra at være et specialiseret ydelsesområde direkte koblet til produktionsstyring, nu er blevet udbredt til en række nye procesområder, herunder også it-ledelse og -drift.

Jagt på enhedsomkostninger

Enhedsomkostninger er mere end nogensinde et populært jagtbytte i effektiviseringsprojekter. Dette medfører stadigt stigende behov for effektive processer og dermed effektiv systemunderstøttelse af forretningsprocesserne. Vi oplever udviklingen som en direkte følge af den generelt skærpede konkurrence på it-ydelser, øgede servicekrav generelt samt skærpede krav til udviklingshastighed.

Fem trumfer fra Lean

Men inden vi outsourcer al vores it og sender alle opgaver af sted til service- og løsningsleverandører, har it-funktionen et par trumfer i ærmet; fem for at være helt præcis. Trumferne er de fem kerneprincipper som Lean-filosofien bygger på:

1. Synliggøre værdien i it-leverancerne
2. Identificere værdistrømmen for hvert produkt
3. Lade værdien flyde jævnt i og mellem alle leveranceprocesser
4. Alle it-leverancer skal være resultat af træk fra kunden
5. Fokus på vedvarende forbedringer.

Ved hjælp af disse fem principper kan it-organisationer revitalisere leveranceprocesserne og øge produktiviteten. Det er simple principper, som på medarbejderne virker intuitivt

rigtige og det er derfor mindre kompliceret at kommunikere og skabe opbakning til brug af principperne i praksis. Men som i de fleste andre af livets forhold, er det lidt mere omstændeligt at implementere principperne og gøre dem til en fast bestanddel af dagligdagen.

Lean er ikke lig med sparerunde

Det er vigtigt for os her at understrege, at selvom Lean kan opfattes som et barberbladsskarpt kirurgisk instrument til brug i sparerunde, så er en succesfuld implementering af Lean ikke lig med besparelser. I vores optik er Lean et ekstremt effektivt og universelt kommunikations- og samarbejdsredskab, som hjælper med at finde, vurdere og fokusere på de væsentligste sammenhænge i og mellem forretningsprocesser. Og netop derfor er Lean interessant i it-regi.

I de følgende afsnit redegør vi for historien bag Lean, vi gennemgår principperne og kobler principperne til udvalgte it-processer, med henblik på at give læseren et første glimt af, hvad Lean kan gøre for it-processerne.

Vi har valgt at afgrænse Lean-it til de processer, aktiviteter og flows der vedrører it-funktionen og dens virkefelt. Således er it-understøttelse af andre Lean-tiltag i øvrige dele af organisationen, som fx implementering af ERP- eller ESDH-systemer ikke behandlet i denne artikel.

2. Historien bag Lean

Efterkrigstidens Toyota Motor Company

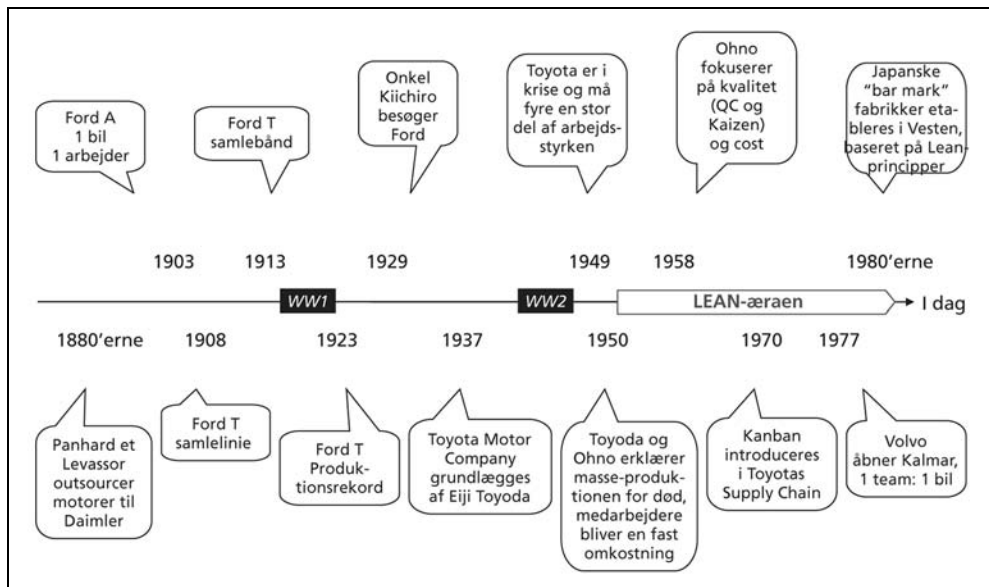
Fødslen af Lean hos Toyota Motor Company i efterkrigstiden har uden tvivl været en af de hårdeste og mest succesfulde kommercielle turn-arounds, som verden endnu har set, men historien bag Lean har også mange af de elementer, som simpelthen gør det til en god historie. Der er en ensom helt, en ekstremt brændende platform, mange mennesker i nød og et godt formål.

Lean-princippernes rødder strækker sig helt tilbage til den gryende automobilproduktion i tiden efter århundredskiftet, hvor efterspørgslen efter biler skabte grundlaget for de amerikanske bilfabrikkers masseproduktion, og hvor stigende konkurrence satte omkostninger og kvalitet under pres.

Salg af rettigheder til automatisk væv grundlaget for bildivisionen

I denne periode var den amerikanske automobilindustri et forbillede for mange andre lande og en af de mange som søgte inspiration i den amerikanske industri var Toyota's grundlægger, Kiichiro Toyoda, som i slutningen af 1920'erne

var i USA for at afhænde rettighederne til den automatiske væv, som var rygraden i Toyoda-familiens væverier. Rettighederne til væven blev solgt i 1929 og betalingen for rettighederne indgik som startkapital i Toyoda-familiens automobildivision, som etableredes først i 1930'erne, og som i 1937 blev til det Toyota Motor Company, som vi kender i dag (se evt. tidslinien).



Figur 1.

Efter 2. verdenskrig veg salget og Toyota var på randen af fallit, hvilket var en katastrofe i datidens Japan. Krisen i Toyota betød også at Toyota, med Eiji Toyoda og produktionsgeniet Taiichi Ohno i front ikke havde noget valg, men måtte tage et direkte opgør med masseproduktionen. Gennem besøg i Amerika i efterkrigstiden blev Ohno voldsomt inspireret af det i japansk målestok store overforbrug af kapacitet og ressourcer i den amerikanske automobilindustri, ligesom han blev fascineret af effektiviteten i detailforretningernes forsyningskæder.

JIT, små serier, hurtig omstilling og top-tunede forsyningskæder

Tilbage i Japan satte Ohno sig for at gøre Toyota i stand til at konkurrere med den amerikanske masseproduktions lave omkostninger. Udfordringen for Toyota var, at man ikke som de amerikanske virksomheder kunne tillade sig at binde kapital i lagre og produktion, og at man derfor var nødt til at operere efter Just In Time principperne, med små serier, ekstremt hurtige omstillingstider på maskinerne i

produktionen og top-tunede forsyningskæder. I slutningen af 80'erne og starten af 90'erne begyndte omverdenen for alvor at lægge mærke til Toyota's udvikling og resultater, og interessen for produktionsprincipperne har bredt sig som en global steppebrand lige siden.

**Prøv Ledeshåndbogen i 10 dage for kun
kr. 250,-**

Klik ind på: www.blh.dk