

# Lean skaber værdi på kvægbedrifter



Bedrifterne er blevet større og har fået flere medarbejdere. Det stiller helt anderledes krav til overblik og kommunikation i den daglige ledelse for at opnå en rationel drift med lønsomme resultater. Det er det, Lean kan hjælpe bedrifterne med. Foto: Vibeke Fladkjær Nielsen.

## Tema

- > Vibeke Fladkjær Nielsen
- > Ulrik Toftegaard Jensen

**Erfaringerne med Lean-værktøjer fra 2011 viser, at de bedrifter, der har afprøvet Lean, har stor værdi af værktøjerne, da disse hjælper med at frigøre ressourcer, der kan bruges på mere værdiskabende aktiviteter. De fleste af dem, der har indført et Leanværktøj, vil anbefale Lean til kollegaerne.**

Overskuddet på kvægbedrifterne er desværre ikke vokset proportionalt med de voksende besætninger. Det er der mange forklaringer på. En af dem er, at bedrifterne er blevet større og har fået flere medarbejdere. Det stiller helt anderledes krav til overblik og kommunikation i den daglige ledelse for at opnå en rationel drift med lønsomme resultater. Det er det, Lean kan hjælpe bedrifterne med.

### Hvad er Lean?

Lean handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. Lean betyder 'trimmet', og går ud på at øge produktiviteten gennem effektivisering.

Lean er ikke et fikt og færdigt system, der kan indføres på

én gang, men er en løbende proces. Målet er i høj grad at skabe en kultur, hvor både ledere og medarbejdere konstant søger smartere måder at tilrettelægge arbejdet på og lærer at se, hvor der er spild af ressourcer, fx tid eller foder, på bedriften.

Lean bygger på fem principper:

- Kun at producere det, der har værdi for kunden
- Se og forstå værdistrømmen
- Skabe flow i arbejdsgangene
- Skabe løbende forbedringer
- Skifte skub ud med træk – dvs. kun producere, hvad der efterspørges, frem for at producere til lager.

## Meget positive landmænd

I alt 36 testbesætninger afprøvede i 2011 et eller to Lean-værktøjer. Tavlemøderne var det mest populære værktøj, hele 80 pct. af bedrifterne valgte at implementere dette.

- 29 indførte tavlemøder
- 14 indførte 5S i malkestald, værksted, malkerum, lager
- 14 lavede værdistrømsanalyse (hos kalvene, kvierne, marken, fodring).

Alle 36 besætninger evaluerede efterfølgende værdien af Leanværktøjerne, og tilbagemeldingerne var meget positive, da 90 pct. er middel eller godt tilfreds med resultaterne.

De fleste af testværterne kender kolleger, som de mener, kan have gavn af Lean. Ca. 70 pct. af bedrifterne vil i høj grad

eller meget gerne anbefale Lean til kollegerne (se figur 1). I det efterfølgende vises landmændenes erfaringer med de enkelte værktøjer.

## Tavlemøde giver indblik og overblik

Tavlemøder, som et fast ugentligt møde, har skabt værdi hos alle de deltagende bedrifter. De giver indblik og overblik for alle medarbejdere, som gerne bidrager med gode ideer og tager ejerskab, når de oplever, at der bliver lyttet til dem.

Kvægbrugernes erfaring er, at tavlemøderne skal foregå med en positiv tilgang til alle forslag. Hos nogle var der forslag, som lederen umiddelbart anså for urealistiske, men som alligevel blev afprøvet. Dette gav medarbejderen, der kom med forslaget, en oplevelse af

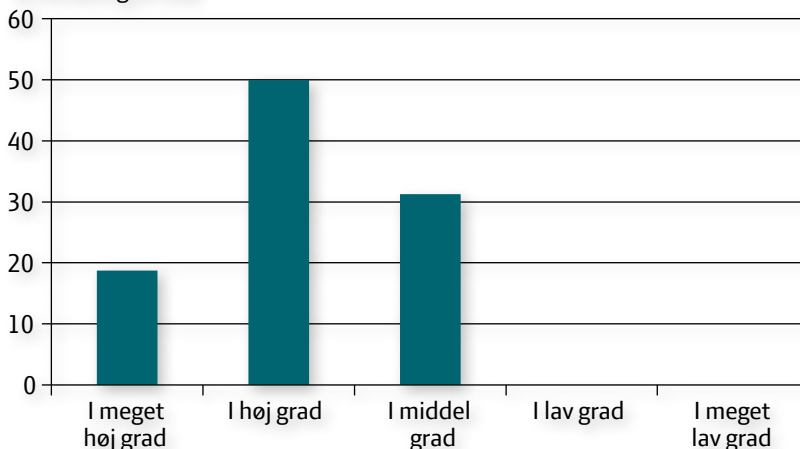
## Tavlemøder

Målet med Tavlemøder er, at:

- Planlægge ugen, for alle medarbejdere
- Involvere alle medarbejdere i idéer til forbedringer
- Arbejde med mål og nedbryde dem, så alle på bedriften arbejder i samme retning
- Skabe en positiv tilgang og ejerskab til resultatforbedrende adfærdssændringer.

## Vil du anbefale Lean til dine kolleger?

% fordeling af svar



Figur 1. Fordeling af testværternes svar hvorvidt kvægbrugerne vil anbefale Lean til kollegerne.



Værdistrømsanalyse (VSA) er det Lean-værktøj, som over tid skaber de største værdier, da man netop her kritisk gennemgår bedriftens arbejdsgange, og man dermed får et indblik i, hvor der vil være størst værdi i at gøre en indsats. Foto: Vibeke Fladkjær Nielsen.

# Tema

## Værdistrømsanalyse (VSA)

En værdistrømsanalyse går alle bedriftens arbejdsgange efter i sømmene, for at undersøge hvilke områder, der skaber værdi – og hvilke, der ikke skaber værdi.

Målet med VSA er at finde frem til, hvordan spild kan reduceres og arbejdsprocessen optimeres, vel at mærke med fuld forståelse og engagement med de involverede medarbejdere.

at blive taget seriøst, og alle fik mulighed for at vurdere resultatet og få ansvar.

Forudsætning for succes med tavlemøderne er, at mødelederen er velforberedt, engageret, motiveret og værner om den positive stemning. Derudover skal der skabes en erkendelse af, at det er ok med fejl og spild, fordi vi så kan lære af det.

Dagsordenen skal følges systematisk ved hvert møde og mødet skal afholdes på et fast tidspunkt hver uge, så det bliver en rutine. En sidste vigtig ting, for at tavlemøderne bliver succesfulde er, at alle kan regne med, at mødelederen følger op på mål og resultater fra tavlemøderne.

### Værdistrømsanalyse giver størst værdi

Værdistrømsanalyse (VSA) er det Leanværktøj, som over tid

skaber de største værdier, da man netop her kritisk gennemgår bedriftens arbejdsgange og man dermed får et indblik i, hvor der vil være størst værdi i at gøre en indsats.

Værdistrømsanalyse er dog en udfordrende proces, der kræver et stort engagement hos både medarbejdere, lederen og Leanrådgiveren i forhold til styring af processen og opfølgning.

Forudsætningerne for succes er ejerskab til både proces og resultat, derfor skal der udpeges en tovholder på bedriften. I den forbindelse er det Leanrådgiverens opgave at følge op på handlingsplanen, som bliver udarbejdet i forbindelse med VSA.

Forudsætningerne for succes er ejerskab til proces og resultat, derfor skal

- der udpeges en tovholder på bedriften
- Leanrådgiveren følge op på handlingsplanen, som bliver udarbejdet i forbindelse med VSA
- alle interessenter involveres og deltage i VSA
- VSA resultere i en prioritering af opgaver og klare aftaler om ansvar og tids-horisont

Derudover skal indsatsområdet defineres så præcist og snævert, at den analyserede proces er overskuelig.

Det er Leanrådgiverens opgave, eventuelt i samarbejde med bedriftens kvægrådgiver, at hjælpe lederen med at starte en proces, hvor der er mulighed for optimering.

### **Ansvarsdeling er vigtig ved 5S**

For at få succes med 5S er det vigtigt, at ansvarsområderne skal fordeles, så det ikke kun er én person, der er 5S-ansvarlig for hele bedriften. 5S gennemføres desuden bedst i etaper.

- 5S sætter fokus på spild i forhold til den daglige drift – fx den tid det tager at hente et værktøj, som er placeret uhensigtsmæssigt.
- 5S sætter fokus på, hvad der er nødvendige og overflødige redskaber og værktøjer.
- 5S skaber overblik, så der ikke købes værktøj, man allerede har.
- Der skal ske en afklaring af, hvilke redskaber der er nødvendige for arbejdsopgaverne.
- Medarbejdere og leder får en fælles standard for, hvad der er et acceptabelt niveau i forhold til orden og overblik.

Det er i øvrigt vigtigt, at ansvarshavende skal følge op på, om alle holder den aftalte standard, samt at vedkommende selv skal have ordenssans og se det positive i oprydning.

### **Lean frigiver ressourcer**

Som en konsekvens af Lean har testbedrifterne blandt andet oplevet lavere kalvedødelighed, reducerede lageromkostninger, bedre mælke kvalitet, færre fejl og

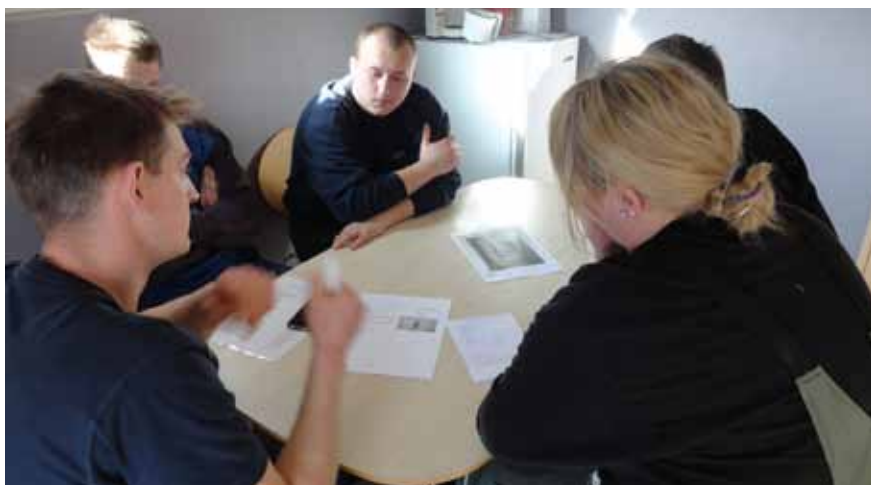
## **5S**

5S er et system til at få orden i en proces, hvor alle medarbejdere har medvirket, og accepterer, at det er standarden fremadrettet. 5S består af 5 trin:

- Sorter
- Sæt i system
- Skrub og skur
- Standardiser
- Selvdisciplin, hold orden.

reduceret tidsforbrug ved enkeltopgaver.

Eksempler på de økonomiske gevinster ved forbedringsforslagene kan findes i tabel 1. For at realisere ovenstående gevinster ved Lean forudsættes at både ledere og medarbejdere er motiverede og har overskud til at prioritere tid til processen, implementeringen og opfølgningen. Er dette ikke tilstede på bedriften, vil effekten af et Leanforløb blive minimalt.



Der er flere værktøjer på vej til kvægbrugene bl.a. Kanbankkort og TPM (Total Produktionsvedligehold), som hjælper til at opretholde en overskuelig og struktureret hverdag. Foto: Vibeke Fladkjær Nielsen.

## Tema

### Kanbankkort og TPM

**Kanbankkort**, som er 'signal-kort', der bruges til at sende signaler om, at man er ved at løbe tør for en vare. Det kan være kraftfoder, pattespray, malkeklude mm.

#### TPM

(Total produktionsvedligehold) sørger for, at der er forebyggende vedligehold med det formål at undgå spild, stop og fejl. Det foregår ved, at man 'uddanner' hinanden i at udføre reparationer.

Det største udbytte på bundlinjen vurderes at være i de tilfælde, hvor et reduceret ressourceforbrug i form af tid omsættes til forbedrende og værdiskabende aktiviteter med pasning af besætningen.

På en af bedrifterne var udfordringen dårlig koordinering bl.a. omkring brug af gummi-geden. Medarbejderne brugte lang tid på at lede efter den.

Tavlemøder blev løsningen, hvor brugen og placeringen af maskinen blev vendt og koordineret. De fik frigivet tid, som medarbejderne før brugte på at lede efter eller vente på maskinen.

Nu skal der tages aktiv stilling til, hvorvidt den tid skal bruges på at holde pause, harve gårdsplads eller om den skal investeres i mere opsyn og pasning for at sænke kalvedødeligheden.

### Mere Lean i fremtiden

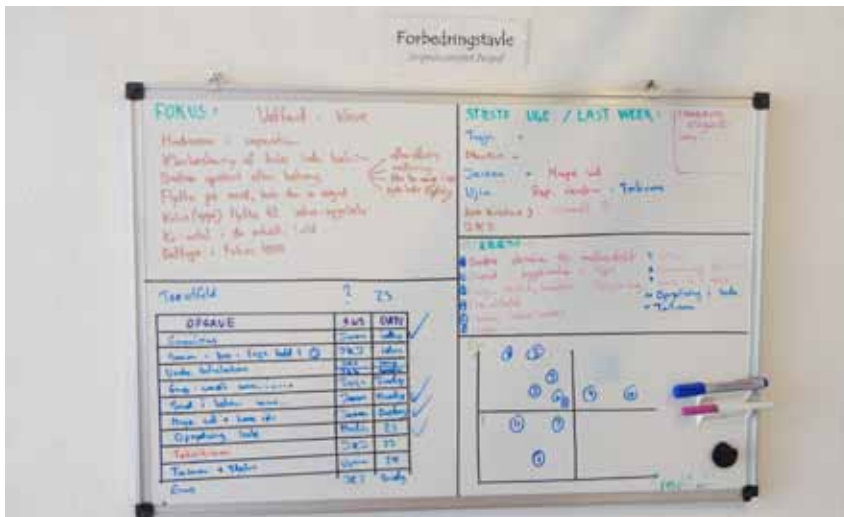
Det er vores forventning, at Lean fremadrettet vil blive bredt mere ud til landmændene via rådgivningssektoren. Der vil komme mere fokus på Lean-ledelse, og systemet vil sandsynligvis også blive indført i andre produktionsgrene: mark, svin, mink m.fl.

Der er også flere værktøjer på vej til kvægbrugene bl.a. Kanbank kort og TPM (Total Produktionsvedligehold), som hjælper til at opretholde en overskuelig og struktureret hverdag (se boks for uddybning).

**Tabel 1. Eksempler på økonomiske resultater af Lean ud fra enkeltstående oplevelser blandt test-bedrifterne.**

Situation	Indsats	Spildtype	Udbytte	Økonomisk effekt (Kr. pr år)
Dårlig koordination og arbejdsklima	Tavlemøder	Ventetid Overproces*	Plan og koordinering	Mindre tidsforbrug: ca. 50.000
Mange medarbejdere Ukoordineret indsats	VSA Tavlemøder	Bevægelse Ventetid Transport	Maskine samme sted, medarbejderne kender indbyrdes afhængighed	Mindre tidsforbrug: ca. 82.000
Dårlig mælke kvalitet Rod på lager Stor kalvedødelighed	Tavlemøder SOP 5S	Overproces* Lagerfejl	Ensartet håndtering og kvalitetslagerstyring	2 øre mere pr. kg: 25.000 Lageromkostninger reduceret med 75.000 Total: 100.000
Tilfældig vedligehold i maskinpark Dårlige kalve	Tavlemøder, målstyring og periodisk vedligehold	Ventetid Overproces* Fejl og uudnyttet viden	Plan for vedligehold Mål for kalveflytning Synlige mål	Lavere reparationsomkostninger: ca. 50.000 Forbedret produkt: 91.000 Total: 141.000
Ønsker mere mælk Fem personer blander foder	VSA på fodring Investering: 4 rådgivningstimer á 850 kr.	Uens fodring Fejl	Højere ydelse VSA fremtid SOP	Højere ydelse: 30.000 Bedre foderudnyttelse: 30.000 Total: 60.000
Banken krævede bedre resultater hos ejeren	VSA på malkning Sengebåse i kostalden	Tidsforbrug Ventetid Transport Fejl (malkning)	Sparet tid	Sparet tid – i alt: 202.500
Behov for mere involvering Konflikt	Tavlemøder VSA, goldko	Transport Medarbejderinvolvering	Teamånd Leder mere tryk Mindre tidsforbrug	Spare ansat (3 mdr.): 75.000 Forskel i løn: 60.000 Mindre tidsforbrug: 10.000 Total: 145.000

\* Overproces: Gør tingene bedre, end der er behov for. Altså, man får ikke en økonomisk gevinst ud af den ekstra indsats.



En forudsætning for at få succes med Leanværktøjerne er, at alle på bedriften er motiverede og har overskud til at prioritere tid til processen, implementeringen og opfølgningen. Derudover er det også vigtigt, at der er klarhed om ansvarsområderne. Foto: Vibeke Fladkjær Nielsen.

# Tema

## I gang med Lean

Vil du vide mere om Lean, er du velkommen til at kontakte en af de ni certificerede Leanrådgivere med speciale i kvægbrug. Du finder dem på [www.arbejdsplan.kvaeg.dk](http://www.arbejdsplan.kvaeg.dk). Her kan du også læse meget mere om de enkelte værktøjer.

## Opsamling

Formålet med Lean er at skabe mere værdi på bedrifterne med færre ressourcer. Leanværktøjerne som tavlemøder, værdistrømsanalyse og 5S er med til at systematisere arbejdsgangene på testbedriften og minimere spild. Dermed kunne der på disse bedrifter frigøres ressourcer til mere værdiskabende aktiviteter.

De 36 testlandmænd var meget positive over for værktøjerne, og oplevede efter Leanværktøjerne var blevet implementeret blandt andet lavere kalvedødelighed, bedre mælkekvalitet og reduceret tidsforbrug ved en-

keltopgaver. Flertallet af disse landmænd ville anbefale Leanværktøjerne til kolleger.

En forudsætning for at få succes med Leanværktøjerne er dog, at alle på bedriften er motiverede og har overskud til at prioritere tid til processen, implementeringen og opfølgningen. Derudover er det også vigtigt, at der er klarhed om ansvarsområderne.

## Citater fra landmænd

**Udbyttet af Leanprocesserne afhænger af, hvilke aktuelle udfordringer bedriften har haft. Følgende citater er fra opfølgningsinterviewene.**

"Tavlemøder har betydet, at vi er kommet igennem en kaotisk byggeproces."

"Tavlemøder har gjort mine medarbejdere til helt nye medarbejdere. Jeg har været nødt til at begrænse forbedringsforslagene ved tavlemøder."

"5S har været en øjenåbner i forhold til tidsforbrug på at hente værktøj og udstyr til vedligehold og reparation af robotter. Vi skal have implementeret mere Lean i det kommende år."

"Tavlemøder betyder, at vi får planlagt bedre. Vi undgår dumme fejl, og medarbejderne kan, hvis tingene klapper, få tidligere fri om fredagen."

"Værdistrømsanalysen har gjort, at medarbejderne selv blev opmærksomme på, hvordan de gjorde tingene. Jeg behøver ikke være politimand længere."