

Produktivitetsens fjende nummer 1

'Økonomistyring er produktivitetsens fjende nummer 1' siger Eliyahu M. Goldratt i bogen 'It's Not Luck'.

Et veldrevet firma skal - i hvert fald når det når over en vis grænse - have en økonomiafdeling. Det synes at være reglen i dag og det har det måske altid været.

Men formålet med et firma er at tjene penge. Og det sker ved at levere varer eller tjenesteydelser til kunder, der betaler. Enig? Goldratt kalder det for throughput - en god betegnelse, som jeg også bruger.

Fortjenesten er lig med værdien af det leverede - det kunden er villig til at betale - minus omkostningerne, og herunder udgiften til økonomiafdelingen selv. Lad det så være, men nu begynder den at mene, at den skal præstere noget - nogen nytte skal den jo gøre. Selve virksomhedens produktion sker 'på gulvet', i byggeriet ved sjakkene. Jo flere af deres timer, der bliver omsat til værdi, der bliver faktureret til kunden, jo bedre. Så op med udnyttelsesgraden på hvert enkelt arbejdssted!

Men hvad med flowet? For den strategi leder hurtigt til suboptimering.

Over produktionen er der et eller flere lag af mellemledere, og de bidrager jo ikke direkte til produktionen, så lad os se, om vi ikke kan spare her? Altså færre mellemledere! Set fra økonomistyringens side er de jo en omkostning, der ikke skaber værdi.

Her overser man helt mellemledernes betydning for et effektivt flow, for det er dem der skal sikre, at håndværkerne kan udnytte deres arbejdstid så effektivt som muligt og at der ikke er mere spildtid end højst nødvendigt.

Og af en eller anden grund kommer der yderligere i denne effektiviseringsstrang krav om flere og flere rapporter til økonomiafdelingen og i den sidste ende til ledelsen om, hvordan - eller hvor dårligt - det går. Det spiser yderligere af den knappe kapacitet i mellemlederlaget.

På papiret spares der, men er det virkeligheden?

Udgifterne har de styr på i økonomiafdelingen - øre for øre - men indtjeningen? Jovist, den der kommer ind og kan tælles op. Men værdien af den del af det mulige throughput, der ikke realiseres, fordi der ikke er kapacitet til at sikre et effektivt flow i produktionen, den konstateres ikke, fordi der suboptimeres.

'Kravl op og se ud over byen' som Poul Henningsen skrev.

Lad være med at optimere de enkelte operationer, glem nøgletallene og gå i stedet efter flow - efter throughput. For enhver pris, for det er flow, der skaber profit.

Sven

Trimmede Tanker © er en medlemsservice til medlemmer af foreningen Lean Construction-DK. Forfatteren er Sven Bertelsen, der ca hver anden uge sender et brev om et emne af særlig interesse for vores medlemmer. Brevene udtrykker Svens personlige meninger, som ikke nødvendigvis er foreningens. Kommentarer til brevene bør derfor sendes direkte til Sven på sven@bertelsen.org

Vi sender *kun* brevene til medlemmer af LC-DK, men flere medarbejdere hos en medlemsvirksomhed kan godt komme på mailinglisten. Brevene lægges samtidig som filer til download på foreningens hjemmeside for medlemmer: <http://www.leanconstruction.dk/10968>. Først efter ca 6 måneder lægges brevene på den åbne hjemmeside.

Anmodning om at komme på listen sendes til foreningens sekretær Gry Nelson, gry.nelson@tenologisk.dk

Kortere citater kan ske med angivelse af kilde, brug af større dele eller hele brevet skal aftales med forfatteren.