



TORBJØRN NETLAND

Stipendiat NTNU Institutt for Industriell økonomi og teknologiledelse, Trondheim
Forsker SINTEF Teknologi og Samfunn, Trondheim

Forbedringsprogrammer må ledes, deles og leves

PRODUKSJONSBEDRIFTER har til alle tider iverksatt forbedrings-tiltak for å skape mer verdi ut av ressursene som er tilgjengelig. De siste tiårene har «alle» vært igjennom sine faser med MRP, JIT, TQM, WCM, ERP, C2C, QRM, og andre mye mindre kjente TBF (tre-bokstavs-forkortelser) enn disse. Forretningslivet er, som ellers i samfunnet, preget av sine motesykluser som ledere henger seg på for ikke å bli umoderne. I bunn og grunn er ideene ofte de samme, og bygger på over hundre år med industriell erfaring. Det er innpakkingen som er ny. Ofte påklippet «the next big thing» og solgt iherdig av markedsbevisste konsulenter.

Mange har gjennomskuet den ineffektive trendhoppingen for lenge siden, og forsøker å omgås den ved å bygge noe mer varig. Akkurat slik Toyota over tid har lyktes med sin helhjertede satsing på Toyota Production System, har mange bedrifter utviklet sitt eget bedriftsspesifikke produksjonssystem (XPS).

TYPISKE EKSEMPLER PÅ XPS er Hydro med sitt Aluminium Metal Production System (AMPS), Elkem med Elkem Business System (EBS), Volvo med Volvo Production System (VPS), REC med REC Production System (RPS), osv. osv. Dette er alle konsernomspennende forbedringsprogrammer for å effektivisere produksjon og organisasjon.

Målet er økt kvalitet, lavere kostnad og kortere ledetider, og midlene er fortsatt kundetilpasning, flytorientering og fjerning av ikke-verdiskapende aktiviteter. Likevel skiller XPS seg fra andre TBF ved at

- (1) det er organisert som et varig program for kontinuerlig forbedring (til forskjell fra prosjekter),
- (2) det bærer bedriftens eget navn og design,
- (3) det er felles for alle fabrikker i stadig mer globaliserte bedrifter og gir dermed et delt forbedrings-språk. I teorien skal dette kunne bety at dette er bedriftens siste TBF; et varig forbedringsprogram som aldri skal byttes ut.

TANKEN ER GOD – så god at mange bedrifter trolig vil kunne lykkes med forbedringsarbeid de før har mislyktes med. Det kan bety store besparelser og økt verdiskaping. Nedsiden er at dette ikke kommer uten utfordringer. De tre største hovedutfordringene mange vil oppleve er at systemene ikke ledes, deles og/eller leves i tilstrekkelig grad. For å lykkes med et varig forbedringsprogram er det avgjørende at disse tre aspektene utøves riktig og i rett rekkefølge.

FOR DET FØRSTE må systemet ledes. Jeg vil påstå at flere bedrifter mislykkes enn lykkes med sitt kontinuerlige forbedringsarbeid, og at hovedårsaken er at de hopper på neste trend før den første har satt seg. Dette skjer selv om det ikke finnes noe nytt i det nye. Ledere og spesielt toppsjefer har et legitimt behov for å markere revir. Straks det kommer en ny sjef kommer ofte en ny satsing,

med horisont like lang som den gjeldende budsjettperioden. Forankringen for et produksjonssystem må starte på toppen i bedriften, og arves når toppene fornyes.

UTEN VARIG TOPPLEDERSTØTTE som opprettholdes nedover i ledernivåene vil forbedringsprogrammet garantert smuldre bort. Det er heller ikke noe galt med initiativer som startes på gulvet, men som system vil det skjære seg så fort et problem bringes til et høyere nivå som ikke er engasjert i problemets sammenheng. Derfor må man sikre lederstøtte ovenfra før man kan dra nytte av det essensielle engasjementet fra gulvet. Det krever ledelse for å opprettholde nødvendig engasjement og disiplin i forbedringsarbeidet.

FOR DET ANDRE må det være en helhetlig satsing i hele bedriften; systemet må deles. Et produksjonssystem må være basert i produksjon, men likefullt være funksjonsoverskridende. I en produksjonsbedrift i et modent marked er produksjon bedriften viktigste arena. Det vil si at salgssavdelingen, HR, ledelse og FoU må virke som servicefunksjoner for produksjon. En slik forståelse er sjelden kost i mange bedrifter. Et typisk eksempel kan være at en designløsning som fører til ineffektiv sammenstilling av et produkt avfeies av utviklingsavdelingen som et produksjonsproblem. En lakmestest for hvorvidt bedriften er moden for et produksjonssystem i verdensklasse er at man er i stand til og villig til å diskutere et produksjonsproblem i salgssavdelingen. Dersom systemet ikke deles på tvers av funksjonene vil det ikke leve lenge.

FOR DET TREDJE må systemet leves. Bedriftsspesifikke produksjonssystemer (XPS) kommer ofte i fine innpakninger i form av plakater, brosjyrer og presentasjoner. En fare, som altfor ofte inntreffer i bedrifter, er dessverre at man ender opp med kun å sminke bruden; det vil si prater om og tror at systemet er implementert fordi presentasjonsmateriellet forteller det, mens man i praksis ikke etterlever systemet. En motsatt fare er at man im-

plementerer uten kritisk refleksjon. Det vil si at man ender opp med standardiserte løsninger som ikke er optimert for den lokale situasjonen. I begge tilfeller er det mye viktigere med logikken i systemet enn selve innholdet.

Å LYKKES med et XPS betyr i praksis å heve og forene kunnskapsnivået i bedriften om hvordan man skaper verdi for kunden og eiere. Opplæring, skolering og diskusjon er helt nødvendige ingredienser. Produksjonssystemet skal gi identitet til de ansatte og være et felles forbedrings-språk. Når forbedringslogikken i produksjonssystemet er del av ryggmargsrefleksjonen til ansatte på alle nivå – en del av den delte organisasjonskulturen – har man endelig alle forutsetninger for suksess. ●

«Forretningslivet er, som ellers i samfunnet, preget av sine motesykluser»