

XPS:

Varige veier til kontinuerlig forbedring

Lean-produksjon virker til å være mer populært enn noen gang i norsk og internasjonalt næringsliv, skriver artikkelforfatteren. Hva må vi da gjøre annerledes for å lykkes denne gang?

Av Torbjørn Netland, doktorgradsstipendiat ved NTNU Industriell Økonomi og Teknologiledelse og forsker ved SINTEF Teknologi og samfunn.

I år er det mer enn et kvart århundre siden den første boken om den japanske produksjonsmodellen kom ut på norsk; boken "Framveksten av en ny produksjonstenkning" ble skrevet av SINTEF-forskerne Tore Nilssen og Egil Skorstad allerede i 1986. Likevel, på tross av allmenn tilgjengelig kunnskap, er det bare et fåtall norske bedrifter som virkelig har lykkes med sine satsinger på lean-produksjon til i dag. Noen lykkes i en kort periode hvor strategiske forbedringsprosjekter har fått spesiell fokus, men poenget er selvsagt å opprettholde konkurransefortrinnet utover

de individuelle prosjektene. Det skorter i alle fall ikke på interessen og villigheten: Lean-produksjon virker til å være mer populært enn noen gang i norsk og internasjonalt næringsliv. Hva må vi da gjøre annerledes for å lykkes denne gang?

Jeg mener det er avgjørende at bedrifter klarer å unngå tre klassiske fallgruver ved å ta følgende grep i sine forbedrings-sat-singer:

1. Fra forbedringsprosjekt til varig forbedringsprogram

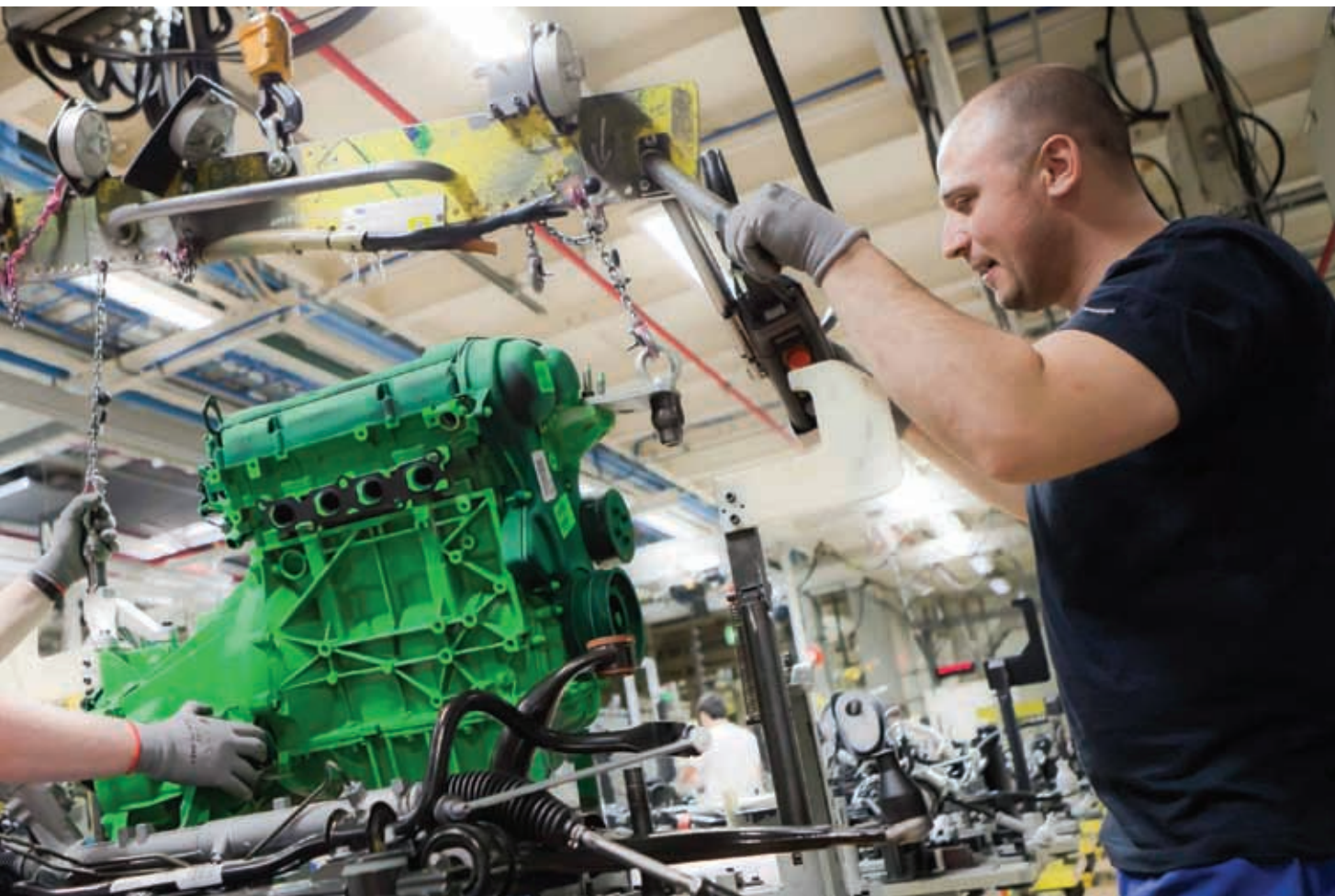
Torbjørn H. Netland er doktorgradsstipendiat ved NTNU Industriell Økonomi og Teknologiledelse og forsker ved SINTEF Teknologi og samfunn. Studieåret 2011/2012 gjesteforsker han ved McDonough School of Business på Georgetown University i Washington DC, USA. Forskingen hans fokuserer på hvordan multinasjonale selskaper kan utvikle og lede bedriftsspesifikke produksjonssystemer (XPS) for å øke sin konkurransekraft globalt. Han blogger på www.better-operations.com og twitterer om produksjon, strategi og ledelse som [@tnetland](https://twitter.com/tnetland). Forfatteren kan kontaktes på torbjorn.netland@iot.ntnu.no



2. Fra produksjonsproblem til verdikjedeløsninger via salg og innkjøp
3. Fra PowerPoint til daglige rutiner

Fra forbedringsprosjekt til varig forbedringsprogram

En hovedutfordring er en stadig veksling av mål og fokus. Før et forbedringsprosjekt rekker å sette seg har ledelsen gjerne valgt å satse på noe nytt. En grunn kan være at man ikke fikk gevinstene ut raskt nok og trenger å overbevise et utålmodig styre om at man tar grep for å forbedre effektiviteten. De ansatte nedover i organisasjonen som møter disse vekslende forbedringsprosjektene ser at det ofte dreier seg om nye klær til keiseren; innholdet er 80 % det samme – og handler i stor grad om kundefokus, flytorientering,



prosesskartlegging, standardisering og reduksjon av sløsing.

Mange store konsern har siden midten av nittitallet prøvd å omgå dette stadige fokusskifte ved å utvikle noe mer varig og spesifikt for dem. Resultatet blir da hva jeg kaller et bedriftsspesifikt produksjonssystem; disse tar gjerne varianter av "Bedriftens navn Production System" (XPS). Norske eksempler er Hydro Aluminium Metal Production System, Elkem Business System, Jotun Operations System, og REC Production System. I Danmark finner man LEGO Production System, Danfoss Business System, Carlsberg Lean Programme, Ecco Production System, og flere. Svenske eksempler er mange; selv følger jeg Volvo Gruppens

globale utrulling av Volvo Production System (VPS) tett i min doktorgradsavhandling. Volvo startet å implementere VPS i mer enn 50 fabrikker verden rundt i 2007. Reisen har ikke vært fri for utfordringer, men Volvo påstår selv at VPS virker i flere datterselskaper.

Et XPS er ment som et varig forbedringsprogram til forskjell fra vekslende forbedringsprosjekt. I strategiplanen fremholdes systemet som bedriftens evige vei til økt konkurransekraft. Det bærer gjerne bedriftens navn og design, og er noe eget som ansatte lettere kan identifisere seg med og ta eierskap til enn eksterne pakkeløsninger. «Not-Invented-Here-Syndromet» har nok tatt livet av mange prosjekter med gode intensjoner. Siden utviklingen

og vedlikeholdet av et XPS ville vært utenkelig uten forpliktelse og velsignelse fra en samlet ledelse, har et XPS en uslåelig fordel i implisitt lederstøtte. Alt forbedringsarbeid handler mye om ledelse. Et XPS gir ledelsen og ansatte en felles visjon og et felles språk som forenkler realiseringen av ekte kontinuerlig forbedring.

Fra produksjonsproblem til verdikjedeløsninger via salg og innkjøp

En annen oppskrift for fiasko er å la forbedringsatsingen være et problem som tilhører produksjonsavdelingen i isolasjon. En fundamental forutsetning bak Toyotas suksess med Toyota Production System, er at hele verdikjeden er med på leken. En lean-fabrikk er en øde øy om den ikke er del av en lean-verdikjede. Hos leverandø-

XPS: Varige veier til kontinuerlig forbedring

rer til bilindustrien er det salgssavdelingen som først møter disse kravene fra kunden. Det er derfor essensielt at de forstår "kravspesifikasjonen". Et godt utviklet og delt XPS vil i de fleste tilfeller dekke kundens krav om systemer som sikrer topp kvalitet og årlige kostnadsreduksjoner. Like viktig – og alt for ofte neglisjert – er det at også innkjøperne deler systemet. Dersom bedriften ikke tar de samme kravene videre til sine underleverandører havner de i skvis mellom kundens økende krav og leverandørenes skiftende servicegrad. De beste bedriftene driver følgelig leverandørutvikling istedenfor innkjøp fra sine hovedleverandører. Dette betyr ikke at alle skal kurses opp-og-ned i alle elementer av bedriftens XPS, men alle må i det minst vite hva det er, hvorfor det finnes og hva hovedprinsippene betyr.

Resultatet er sågar at noen store bedrifter tar sine egne XPSer videre til verdikjeden. Flyprodusenten Boeing, for eksempel, ønsker å innføre hovedprinsippene i "Boeing Production System" hos alle sine 1.500 leverandører i mer enn 70 land. Leverandører møter lignende krav hos konkurrenten Airbus, og hos kunder i amerikansk forsvarsindustri. Spørsmålet de alle stiller seg er "Hvordan kan hele verdikjeden bli lean?" De har for lengst skjønnet at det ikke er lett å være en Just-In-Time-fabrikk med lave lagerkostnader i en uforutsigbar verdikjede hvor de andre aktørene operer etter andre produksjonsprinsipper. Jeg er sikker på at vi kommer til å se mye mer av denne typen krav i verdikjeder dominert av ledende aktører fremover.

Fra PowerPoint til daglige rutiner

Forbedringsarbeid kan sammenlignes med trening. Man trenger både teori og



Artikkelforfatteren, Torbjørn H. Netland, er doktorgradsstipendiat ved NTNU Industriell Økonomi og Teknologiledelse og forsker ved SINTEF Teknologi og samfunn.

praksis, men resultater leveres kun gjennom sistnevnte. Mange prater mer om trening enn de trener. Noen leser mange livstils-magasiner men glemmer å praktisere rådene de får. Alt for ofte er lean og XPS noe bedriften utøver best i PowerPoint. Det er helt avgjørende at man unngår dette ved at forbedringsprogrammet adopteres på lik linje med andre allerede aksepterte "systemer" slik som ERP, produksjonsteknologi og budsjettoppfølging. Paradoksalt er det slik at et forbedringsprogram som virkelig lykkes gjør seg selv overflødig. Det bare er der – uten at man trenger å fokusere på det; ingen PowerPoint, ingen brosjyre – bare gode rutiner.

Akkurat slik vi holder oss selv best i form ved å trene regelmessig, vil et vellykket XPS bli en del av livet i bedriften. Det integreres i organisasjonskulturen som en del av "hvordan vi gjør ting her". Men siden ansatte kommer og går, og folk har en tendens til å glemme over tid, kan forfallet komme fort for den som ikke investerer i programvedlikehold. Selv Toyota opplevde dette nylig i sine globale verdikjeder, med dyre tilbaketrekkinger av tusenvis av biler med feil. Her finnes ingen vidunderkur. Man kan fettsuge en bedrift til den fremstår som lean, men uten å forandre de daglige rutinene vil ikke formen vare lenge.