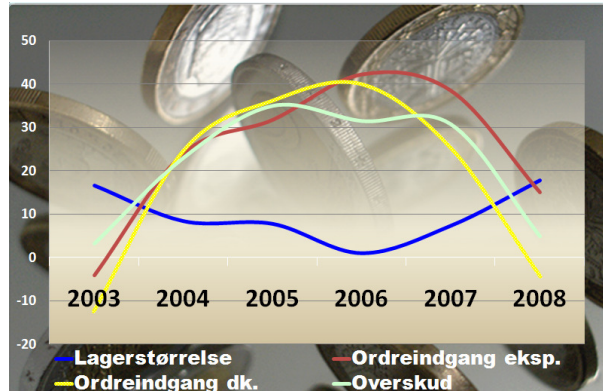


Kan du genkende udfordringen?

Budskabet er klart i Greens Analyseinstituts og Danmarks Statistiks nyeste kvartals konjunktur rapport fra 3. kvartal 2008, der summerer data fra 832 danske virksomheder. Overskud og ordreindgange er faldende igennem de sidste 2 år mens lagerstørrelsen viser en stigende tendens i den samme periode! Der kan være forskellige årsager til dette: Der produceres til lager for at holde produktionen i live, der produceres til lager på baggrund af unøjagtige prognoser eller at de produkter, der produceres ikke er dem, kunderne rent faktisk efterspørger. Dette billede beskriver den gennemsnitlige danske virksomheds nuværende situation og hvis du oplever en lignende situation, så gør du dig sikkert tanker om hvad fremtiden bringer og hvordan du bedst muligt kommer gennem disse vanskelige tider.



Kilde: Greens Analyseinstitut & Danmarks Statistik

Hvorfor er danske virksomheder havnet i denne situation?

Studier viser at ca. 50 % af alle danske virksomheder i industrisektoren har beskæftiget sig med ledelsesfilosofien LEAN, som identificerer spild i organisationens processer og effektiviserer produktionen. Målet med LEAN er, at "trimme" virksomheden gennem implementering af de forskellige værktøjer og metoder, som LEAN advokerer for. Videre er målet at skabe kontinuerlige forbedringer igennem virksomheden. Den kontinuerlige forbedring kræver et stort ledelsesansvar i forbindelse med at følge op og disciplinere arbejdet med målstyringsstrukturerne. På konjunkturgrafene ses der at lagerstørrelsen stiger trods faldende ordreindgange, som i perspektivet af LEAN ikke burde kunne lade sig gøre. LEAN advokerer for et "pull" produktionssystem, som resulterer i, at kun de produkter, som bestilles af kunden, produceres. Konjunkturanalysen viser med tydelighed, at "pull" produktionssystemet ikke har været implementeret, idet lagerstørrelsen simpelthen ikke ville stige, hvis der var disciplin om et LEAN "pull" produktionssystem. Hvorfor ser trenden med en stigende lagerstørrelse og faldende ordreindgang så ud som den gør? Det er nærliggende at konkludere, at LEAN projekterne har slået fejl og at implementeringen af LEAN ikke har skabt fundamentale forandringer, men blot eksisteret som et friskt pust i en kort periode. To elementer i LEAN filosofien har det vanskeligt i det danske LEAN landskab. Det første er vores fokus på kortsigtede resultater og manglende fokus på at etablere fleksibilitet i produktionen, hvor evnen til at omstille produktionen til efterspørgslen er det primære. Det andet vigtige element er skabelsen af det femte LEAN princip – LEAN kulturen som også kendes som Kaizen. Skabelsen af LEAN kulturen er central for opnåelsen af varige forbedringer og forandringer. Implementeringen af en kultur kræver at der arbejdes med mennesker og deres holdninger. Dette er ofte en langstrakt proces som kræver at man skaber forudsætninger der baserer sig på ro, tillid, involvering, tid, succes og samarbejde. I mange LEAN implementeringer formår lederne eller konsulenter *ikke* at skabe kultur forandringen som kan give varige forbedringer. Implementeringsfasen kræver således også, at der skabes forankring hos ledere og medarbejdere for de værktøjer og den holdning, der skal give resultaterne over tid.

Hvorfor er de danske virksomheder havnet i denne situation? Alt for mange virksomheder og konsulenter har hovedsagligt fokuseret på at implementere værktøjerne, og har ikke formået at skabe de holdningsændringer, som forankrer brugen og forståelsen af LEAN værktøjskassen og som giver virksomheden en LEAN kultur, der over tid vil gøre dem omstillingsparate og skabe varige forbedringer.

Hvordan bør man forholde sig til den nye situation?

Med rimelig sikkerhed kan det siges, at når 50 % af alle danske produktionsvirksomheder har arbejdet med LEAN, så er der mange, der ikke har fået fuld valuta for LEAN arbejdet. Dette skyldes med stor sandsynlighed manglende forankring ved forandringerne. Manglende forankring kan skyldes, at ledere eller konsulenter ikke har formået at nedbryde barriererne mellem afdelinger og niveauer i organisationen. Disse siloer kan nedbrydes gennem dialog, involvering og tillid. Yderligere årsager er at virksomhedernes medlemmer ikke har fået et klart syn på, hvorfor en LEAN implementering skal ske og hvordan de kan påvirke løsninger på nuværende og kommende udfordringer.

Vil man stoppe trenden med den stigende lagerstørrelse og faldende overskud så skal der en ændring til, uanset hvad midlet er, så er det utvivlsomt at forankring hos både medarbejdere og ledere vil øge succesens størrelse betydeligt. Inddrag derfor medarbejderne – det er jo alt andet lige dem, der ved hvordan de kan effektivisere eget arbejde. Inddrag mellemlederne i at se overordnet på afdelingens performance og hvor der kan spares. Inddrag alle i virksomheden og giv dem ro, tid og tryk til at arbejde mod de fælles mål.

Om det er LEAN eller andre "effektivitets metoder", der vælges, som den mest egnede løsning i netop din virksomhed som svar på de nuværende udfordringer, så vil værdien af implementeringen afhænge af evnen til at forankre forandringen.

Et godt eksempel på manglende forankring er LEAN implementeringen hos PFA i 2003. Projektet var et af de første LEAN implementeringer i en administrationsvirksomhed og projektet vandt Dansk Management Råds konsulent pris for årets bedste projekt i 2004. Der blev målt en effektivitets fremgang på 30 % i det første år, hvor der var konsulenter i huset. Kort efter projektets afslutning begyndte medarbejderne dog at vige udenom de strukturer og metoder som konsulenten havde implementeret og endte med at stå i samme situation som inden projektet. Dette kun efter et år, hvor konsulenterne ikke havde været hos PFA. Som en tidligere PFA medarbejder udtaler: "medarbejderen mistede motivationen, fordi vi følte, at vores mulighed for at tænke og skabe selv blev taget fra os". Dette gjorde selvfølgelig, at drivkraften for at forsætte det meget strukturerede arbejde efter konsulenten forlod virksomheden var meget lille. Muligheden for at involvere medarbejderne i at finde de bedste løsninger på nuværende og fremtidige udfordringer, giver medarbejderne en høj motivation for at forblive i udviklingstankesættet og derved fortsat bidrage med kontinuerlige ideer til virksomhedens vækst. LEAN kulturen var ikke en kultur som medarbejderne følte ejerskab af og derfor var der en følelse af, at være bundet stramt til nye roller og strukturer.

Hvad bør de danske virksomheder gøre fremad rettet?

Ved ikke at involvere medarbejdere i forandringer skabes der hierarkiske barrierer i virksomheden, hvilket udelukker eksistensen af LEAN kulturen – de vedvarende forbedringer. Det eneste rigtige er involvering. En succesfuld forandring bør altid forholde sig til mennesker, systemer, organisationen og processer. Mennesker, som i involvering af medarbejdere og ledere. Systemer, som i tilpasning af opfølgning, nøgletal og møder. Organisation, som at afstemme ansvar og beføjelser på rette sted i organisationen. Processer, som i at sikrer et smidigt og effektivt flow af virksomhedens produkter. Det er nemmere sagt end gjort at involvere medarbejderne så hvordan gør man det? Medarbejderne skal forstå og have viden om hvorfor en ændring skal ske. Videre skal der etableres en bred forståelse hos medarbejderne om hvordan de bliver en del af løsningerne på de fremtidige udfordringer. Yderligere kræver det tillid og respekt mellem lederne og medarbejderne. Det betyder, at lederen har en enorm rolle i at skabe tillid og respekt. Med andre ord, så opbygges en forandrings succes gennem en ledelse, der formår at lytte og kommunikere til sine medarbejdere og motivere dem gennem forandringen. Ved at involvere medarbejdere og ledere, samt at skabe ro, tillid, tid, succes og samarbejde for disse, står virksomheden med stor mulighed for at opnå den vigtige kulturforandring, der vil skabe Kaizen - LEAN kulturen.

Konsulentfirmaers eksistens er bundet op på succesfulde forandringer – derfor burde konsulenterne også være de dygtigste til, at skabe forankring og derved varige og succesfulde forandringer. Konsulenterne er dog bundet op af salgstal og budgetter, som på sigt kan advokere for kortsigtede løsninger. Konsulenten skal gennem tillid og forståelse skabe fundamentet for forankring. Dette er yderst vanskeligt at gøre hvis konsulenten ikke arbejder i fuldt partnerskab med klienten og i stedet sætter overholdelse af budgetter og opnåelse af bonusordninger højere. Efter vores erfaring vil løsningerne på de udfordringer virksomheden står overfor findes ved gennemgangen af virksomhedens mennesker, systemer, organisation og processer. Om det er LEAN eller en anden ledelsesfilosofi der skal implementeres, så er vores erfaring at succes skabes gennem en jordnær, inddragende og forstående approach, hvor dialog og samarbejde er nøgleordene.

Skrevet af:

Claus Madsen
Management konsulent
c.madsen@anpro.dk



ANPRO er et international implementerings konsulenthus med 20 års erfaring i Skandinavien og Nordeuropa der specialiserer sig i produktivetsforbedringer.

Vores klienter har typisk en klar strategi og vores fokus er at accelerere og sikre implementering af denne strategi.

Vi benytter gennemtestede stabile metoder og i samarbejde med klienten udvikles innovative løsninger indenfor organisation, supply chain, logistik, produktion og områder som typisk grænser til disse så som salg, marketing, R&D, distribution og lager.