

# AKSENA

Sjekkliste:

**5 SYMPTOMER PÅ AT DERE  
MÅ TA GREP FOR Å BEDRE DEN  
OPERATIVE EFFEKTIVITETEN**



## INNHALDSFORTEGNELSE

Et kontinuerlig behov for endring og forbedring

4

Sjekkliste: 5 symptomer på at dere må ta grep for å bedre den operative effektiviteten

6

Løsningen? Etablere helhetlige strukturer for forbedring

8



Virksomheten har vokst ut av sine arbeidsprosesser og den operative effektiviteten er for dårlig. Det er heller ikke etablert strukturer som sørger for at bedriften blir bedre. Kjenner du deg igjen? Dersom svaret ditt er ja, kan det være på tide å ta grep.

Det er viktige likheter ved de virksomhetene som oppnår suksess – likheter som skiller de fra sammenlignbare selskaper som ikke oppnår suksess. Jim Collins har studert nettopp dette i mer enn 25 år.

Hva fant Collins og hans team ut? Jo, de virksomhetene som oppnår status som fremragende har etablert konkrete mekanismer som sørger for utvikling. Det kontinuerlige, målrettede arbeidet med å forbedre virksomheten er da helt sentralt.

Hva er status i din virksomhet? Er din antakelse at dere bør gjøre noe med den operative effektiviteten? Får dere stadig klager fra kunder på forsinkede leveranser, eller kanskje til og med mangelfulle leveranser? Bruker dine medarbeidere alt for mye tid på "brannslukking" i forhold til verdiøkende aktiviteter? Da kan det være på tide å ta grep.

Vi har laget en sjekklister som tar for seg fem vanlige symptomer på at den operative effektiviteten må forbedres. Hensikten med denne er å hjelpe deg med å beskrive situasjonen og danne et grunnlag for diskusjon med ledelsen om veien videre mot fremragende resultater.

Lykke til!

Vennlig hilsen,

Sven H. Danielsen, Dr. Ing., Black Belt

## Et kontinuerlig behov for endring og forbedring

I en situasjon med ambisiøse krav fra eiere og stadig økende dynamikk i markedet og omgivelsene, er det et kontinuerlig behov for forbedring. Det er derfor helt avgjørende for konkurransekraften at virksomheter har etablert forutsigbare mekanismer som sikrer at de nødvendige endringene faktisk skjer.

Uten slike mekanismer bør det ikke være en overraskelse at virksomhetens operative effektivitet, og ofte også økonomiske resultat, er for dårlig.

Den verdenskjente forfatteren **Jim Collins** har i mer enn 25 år studert hva som skiller de beste virksomhetene fra de gjennomsnittlige – og de dårligere. Collins og hans team fant blant annet at fremragende virksomheter har etablert konkrete, målrettede mekanismer for utvikling av virksomheten. Det kontinuerlige forbedringsarbeidet er sentralt i dette.

Likevel er det mange virksomheter som verken har en standardisert tilnærming til gjennomføring av forbedringsprosjekter eller standardiserte strukturer som involverer alle i det daglige arbeidet med kontinuerlige forbedringer.

De strategiske planene i disse virksomhetene inneholder som oftest lite, eller ingenting, om målrettet utvikling av strukturene som er nødvendige for å sikre lønnsom vekst.





Lean og Six Sigma er to komplementære ledelsesinitiativer med det mål om å skape mer fornøyde kunder, medarbeidere og eiere. Ledelsesinitiativene omfatter forslag til strukturer som kan ivareta virksomhetens forbedringsbehov, altså endringsbehovet. En forutsetning for suksess er at disse strukturene integreres og tilpasses på en praktisk og pragmatisk måte.

I tillegg er det en forutsetning at implementeringen av strukturene involverer alle i virksomheten, drives av lederne selv og gjennomføres målrettet som en akselerert evolusjon – ikke en revolusjon. En slik evolusjon tar utgangspunkt i virksomhetens forståtte behov og dagens situasjon. En situasjon som også må karakteriseres med fakta om operativ ytelse.

Lean og Six Sigma omfatter med andre ord sentrale mekanismer i arbeidet med intern forretningsutvikling. Integret og implementert på en hensiktsmessig måte utgjør de en helhet som ivaretar forbedringsbehovet til de aller fleste virksomheter.

Når ledere og medarbeidere gjennomfører disse strukturene over tid vil det sakte, men sikkert vokse frem en resultatorientert forbedringskultur.

Er din virksomhet i en situasjon der en bør løfte den operative ytelsen til et nytt og bedre nivå? Sjekklisten nedenfor kan gi deg en indikasjon på hvorvidt det er på tide å sette i gang.

Sjekkliste:

## **5 symptomer på at virksomheten bør ta grep for å bedre den operative ytelsen**

**Økonomiansvarlig forteller at den operative effektiviteten er mye dårligere enn budsjettet – og at situasjonen har vært slik over lengre tid**

Myndighetene har sørget for at vi har en standardisert måte å beskrive den økonomiske siden ved den operative ytelsen. Disse tallene angir altså den harde realiteten og er det faktabaserte symptomet på mangelfull ytelse i prosessene.

### **Kundene klager**

Virksomheten skaper verdi for sine kunder gjennom sine prosesser. Kundeklager er et sikkert tegn på at virksomheten ikke skaper forventet verdi. Årsakene finnes i en eller flere av virksomhetens prosesser. Uten å gjøre konkrete, varige forbedringstiltak er faren derfor stor for at de samme feilene gjentas. Kundeklager på samme typen problem er en sikker indikator på at en må ta grep.

### **Medarbeidere og ledere bruker alt for mye tid på “brannslukking”**

Mangel på kontroll i og mellom prosesser vil nærmest lovmessig føre til mye reaktivt arbeid, ofte kalt “brannslukking”. Det reaktive arbeidet går utover det planlagte verdiøkende arbeidet og dermed den operative ytelsen. Unødvendig overtidssarbeid, kostnadsoverskridelser og høyt stressnivå blant medarbeiderne er sikre indikatorer på at en må ta grep.

## Utviklingen av nye produkter og tjenester forsinkes stadig

Morgendagens konkurransekraft er avhengig av målrettet utvikling av eksisterende og nye produkter og tjenester, og de fleste virksomheter har planer for dette. Forsinkelser i oppstart og gjennomføring av dette utviklingsarbeidet kan være en indikator på alvorlige problemer i virksomhetens operasjon. Problemer som blant annet kan tilbakeføres til altfor mye reaktiv deltakelse av utviklingsressurser i de operative prosessene (marked, salg, kundestøtte, service, produksjon og leveranse). Igjen: et tegn på at en bør ta grep om den operative situasjonen.

## Virksomheten har mangelfulle eller fraværende strukturer som sikrer forbedring

Virksomhetens strategiske mål endrer seg. Det gjør også markedet og omgivelsene. Det er derfor nærmest en lovmessighet i at dagens prosesser ikke møter morgendagens krav.

En reaktiv tilnærming til forbedring og endring av organisasjonen vil være som å kjøre radiobil i blinde. Du kjører stadig inn i hindringer, stopper opp og må justere. Alternativet til radiobil-tilnærmingen er å være proaktiv, planlagt og forretningsorientert i forbedringsarbeidet.

Det vil si å ha konkrete interne mekanismer som proaktivt sørger for at virksomhetens prosesser innfrir nye krav gitt av strategiske mål, samt av observerte og forventede endringer i omgivelsene.

Dersom dere ikke har slike helhetlige og gode mekanismer på plass har du en sikker indikator på at dere nå bør ta grep.

## Løsningen? Etablere helhetlige strukturer for forbedring

Dersom virksomheten allerede har operative utfordringer eller står foran en planlagt ambisiøs vekst kreves det helhetlige grep for å sikre en målrettet utvikling av prosessene. Denne utviklingen bør baseres på fakta og innsikt og være helhetlig fordi "alt henger sammen med alt". Med det menes at årsakene til eksisterende og fremtidige operative problemer ikke bare ligger innenfor enkeltprosesser, men i flere prosesser og i grensesnittene mellom dem.

Gå gjennom sjekklisten og beskriv dagens situasjon i din virksomhet. Diskuter behovet med andre sentrale medarbeidere og ledere, og bygg deretter opp et beslutningsunderlag for ledelsen.

Et slikt underlag bør inkludere virksomhetens mål, dagens operative situasjon, behovet for å ta grep og forslag om å starte et forbedringsinitiativ. Føringer for et slikt initiativ er at virksomheten velger de rette personene til å gjennomføre, at implementeringen skal skje gjennom linjeledelsen i organisasjonen, at alle skal involveres, og at kompetanseutviklingen skal skje i forkant av strukturbyggingen.





## Sett i gang forbedringsarbeidet og bli en helt innad i bedriften

Er det på tide å ta grep for å bedre den operative effektiviteten? Da kan det være at du bør implementere et Business Improvement System (BIS) som kan hjelpe deg med å legge strategien for kontinuerlige forbedringer og engasjere hele virksomheten i forbedringsarbeidet.

For å hjelpe deg i gang med dette har vi laget en guide hvor vi ser på krav til et BIS, hvilke hovedkomponenter det er bygget opp av – og hvordan din virksomhet kan gå frem for å implementere det. Last ned guiden ved å trykke på knappen nedenfor.

Lykke til!

**LAST NED**