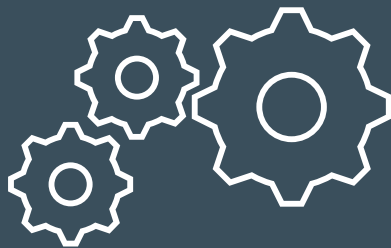


Guide:

# SLIK IMPLEMENTERER DU ET BUSINESS IMPROVEMENT SYSTEM



# INNHALDSFORTEGNELSE

Forord

3

Hensikten med og krav til et Business Improvement System (BIS)

4

Hovedkomponentene i BIS

6

Slik implementerer du BIS

7

Oppsummering

9



# Forord

Virksomhetens omgivelser endrer seg. Det samme gjør kundenes og eiernes behov, forventninger og krav. For å håndtere det totale endringsbehovet er det helt nødvendig at virksomheten har konkrete mekanismer som sikrer at de rette, nødvendige tilpasningene faktisk skjer. Summen av alle disse mekanismene kaller vi for et *Business Improvement System*.

I denne guiden vil vi se litt nærmere innholdet i et slik Business Improvement System og hvordan din virksomhet kan gå frem for å implementere det.

Lykke til!

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

# Hensikten med og krav til et Business Improvement System (BIS)

Hensikten med et *Business Improvement System* er å sikre identifisering og best mulig gjennomføring av nødvendige strategiske og operative forbedringer. Med andre ord: Bidra til å sikre dagens og morgendagens konkurransekraft.

Vellykket implementering av et BIS bidrar ikke bare til bedre økonomiske resultater. Den bidrar også til økt engasjement, økt endringskapasitet og utvikling av en resultatorientert forbedringskultur.

La oss se på kravene til et Business Improvement System.



For at BIS skal møte hensikten beskrevet tidligere, kreves det spesifiserte krav og føringer til innholdet, roller, ansvar og hva som skal oppnås. Et forslag er:

1. Alle i virksomheten skal involveres i forbedringsarbeidet.
2. Arbeidet med BIS skal drives av linjelederne og medarbeiderne i linjeorganisasjonen, ikke av stab eller eksterne konsulenter. Stab kan være sentrale arkitekter for BIS og støtte ledere og medarbeiderne i implementeringen.
3. Målbildet for BIS og den tilhørende planen for utvikling skal være forstått og godkjent av ledergruppen.
4. Alle ledere skal ha egne mål og planer for implementering av relevante deler av BIS i sine ansvarsområde.
5. Målbildet for BIS skal inkludere et målesystem som sikrer faktabasert kontroll med ytelsen i prosessene og faktabasert, forretningsorientert prioritering av forbedringsarbeidet.
6. Planen for utvikling av BIS skal være ambisiøs, men realistisk. Med det menes at den skal oppleves som en akselerert evolusjon, ikke en plutselig revolusjon.
7. Arbeidet med utvikling og gjennomføring av BIS skal skje i en atmosfære av trygghet og åpenhet.
8. Oppsigelser skal ikke være en mulig konsekvens av arbeidet i BIS. Om oppsigelser er nødvendig skal dette håndteres utenfor BIS.
9. Det skal inkludere et opplæringsprogram som gjør ledere og medarbeidere i stand til å ta ansvar og gjennomføre på en effektiv og god måte.
10. Det skal inkludere alle nødvendige mekanismer som sikrer tidlig identifisering og håndtering av strategiske og operative forbedringsbehov.

## De fem hovedkomponentene i BIS



### Et opplæringsprogram

Opplæringsprogrammet gjør det mulig for ledere og medarbeidere å ta ansvar for å bygge et BIS og gjennomføre forbedringsaktiviteter..



### Et Business Improvement Team (BIT)

BIT er ansvarlig for å utarbeide et forslag til målbilde og plan for implementeringen av BIS. BIT er også ansvarlig for å støtte og implementeringen og bidra i oppfølgingen.



### En delprosess i strategiprosessen som identifiserer og definerer nødvendige forbedringsinitiativer

Forbedringsinitiativene skal avledes av strategiske mål.



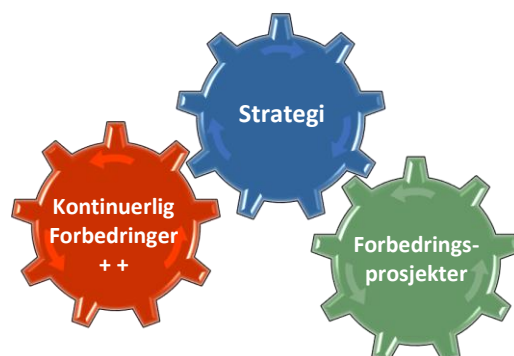
### En metode for standardisert definering, gjennomføring og oppfølging av forbedringsprosjekter, inklusive digitalisering

En praktisk og pragmatisk anvendelse av Six Sigma-metoden DMAIC kan brukes for realisering av denne.



### En struktur for kontinuerlige forbedringer som involverer alle

Denne strukturen omfatter koblede forbedringsprosesser på alle nivåer i organisasjonen. Nødvendige strukturer for operativ kontroll må også inngå. Lean og Agile har beste praksis for å få til nettopp dette.



# Slik implementerer du BIS

Det er lederne og medarbeiderne som skal etablere og deretter videreutvikle BIS. Det er derfor helt sentralt at en plan for implementering tar utgangspunkt i et forstått bilde av virksomhetens situasjon og behovet for endring for å nå strategiske ambisjoner.

Det må være enighet i ledelsen om behovet for å ta grep og introdusere BIS. Så snart enigheten er oppnådd, bør følgende gjøres:

## **1) Toppleder utpeker et Business Improvement Team (BIT)**

BIT skal bestå av de rette personene. Det vil si personer som både har nødvendig evne, vilje, myndighet og intern anseelse til å lykkes. Teamet bør ledes av administrerende direktør (CEO) eller en annen særlig egnet leder som rapporterer direkte til CEO. BIT må ha klart mandat.

## **2) Business Improvement Teamet (BIT) utdannes til Green/Black Belt-nivå**

Effektivt og godt samarbeid i BIT krever standardisert kunnskap om innholdet i BIS og tilhørende forbedringsmetoder og verktøy.

Med Green/Black Belt-utdanning går BIT-deltakerne foran med et godt eksempel og viser organisasjonen viktigheten av å ha denne kompetansen for å lykkes.

## **3) Ledelsen utdannes til Green Belt-nivå**

Det er linjelederne som skal implementere BIS gjennom sitt lederskap. De må således gjøres i stand til å ta dette ansvaret. Green Belt-kompetanse er et godt utgangspunkt. Et alternativ er at det lages et tilpasset lederkurs basert på Green og Black Belt-kursets innhold.

#### **4) Ledelsen og BIT jobber sammen for å oppdatere målbildet og plan for BIS**

BIT er ansvarlig for å utarbeide et forslag til målbilde for BIS og en tilhørende plan implementering. Toppledelsen gjennomgår og reviderer forslaget før det besluttet. En kommunikasjonsplan bør knyttes tett til fremdriftsplanen.

#### **5) Ledelsen reviderer innholdet i ledermøtene**

Oppfølging av planene for BIS skal inngå som fast agendapunkt i ledermøtene. Til å begynne med bør det gjøres månedlig. Etter hvert kan frekvensen reduseres til hvert kvartal.

#### **6) Ledelsen og BIT evaluerer og reviderer målbildet og planene**

Det perfekte målbildet og den perfekte planen for BIS finnes ikke. Det er derfor behov for planlagt evaluering av arbeidet og tilhørende replanlegging. Input til evalueringen skal hentes fra alle viktige interessenter. Evalueringen og bør skje hvert halvår.



## Oppsummering

BIS er et konkret system som består av prosesser, roller, metoder og verktøy for identifisering, definering og gjennomføring av nødvendige strategiske og operative forbedringer.

Implementering av BIS er en kritisk suksessfaktor for virksomhetens konkurransekraften og evne til å nå langsiktige strategiske mål.

Vellykket implementering av BIS vil ikke bare gi økonomiske resultater som blir lagt merke til, men vil også bidra til byggingen av en resultatorientert forbedringskultur - en kultur hvor de rette folkene trives - en kultur som er attraktiv for fremtidige medarbeidere som leter etter den rette arbeidsgiveren.



Ønsker du mer informasjon  
og en diskusjon?

**TA KONTAKT**

[www.aksena.com](http://www.aksena.com)  
[post@aksena.com](mailto:post@aksena.com)