

Forstyrrelser dræner logistikken

At god logistik handler om at skabe et effektivt flow af varer og informationer igennem virksomheden kan vi alle sammen hurtigt blive enige om. Uanset hvordan vi mener, at næste skridt i den fortsatte udvikling og forbedring kan forme sig er vi ofte tilbøjelige til at tænke i deciderede procesforbedringer af den ene eller anden karakter.

Med en figur kunne man helt simpelt f.eks. illustrere det på denne måde:



I operationelle miljøer vil forbedringsideerne vil med dette udgangspunkt naturligt kredse om IT, teknologi og automatisering.

Her gør vi imidlertid stiltiende den tankemæssige forudsætning, at tingene i det store hele virker, som de nu engang er planlagt til at gøre, dvs. fungerer efter de principper og forretningsprocesser, som er lagt til rette og som der er enighed om at følge. Alle forretningsprocesser ældes imidlertid over tid, sander til i en foranderlig virkelighed og giver langsomt, men sikkert anledning til en støt stigning i mængden af afbrydelser, forstyrrelser og uplanlagte ændringer af alskens tilsnit.

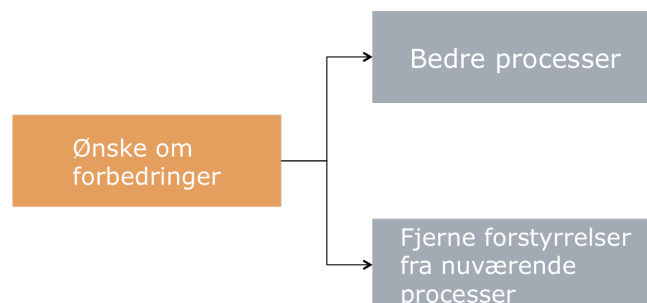
Hverdagen kommer efterhånden i stigende grad til at bære præg af:



Brandslukning

Det er ganske bemærkelsesværdigt hvad vi mennesker kan vænne os til af vanskelige arbejdsforhold, når blot forværringerne indtræder tilstrækkeligt langsomt. Fænomenet brandslukning tegner sig hos de fleste virksomheder for et overordentligt omfattende og skjult løbende effektivitetstab.

En betydeligt mere dækkende repræsentation af figuren øverst på siden vil derfor være:



Der er i praksis hele tiden noget, der er vigtigere at håndtere og løse end alle de små problemstillinger, som vi i LogistikCenteret kalder småsten. De store variationer og forstyrrelser skjuler de mindre og små, som derved forbliver uløste.

De fleste virksomheder har tit selv godt fat i mulighederne for procesforbedringer, men vi ser ofte, at man ikke i samme udstrækning systematisk håndterer de løbende forstyrrelser. Navnlig hvis ikke en proces for løbende forbedringer er iværksat og solidt integreret i ledelsessystemet.

Kommer man imidlertid en del af den daglige og tilbagevendende brandslukning til livs høstes med det samme den ofte både billige og ret betydelige effektivisering, der vil være en følge af en hverdag, der i højere grad er præget af et uhindret flow. En naturlig følge heraf er, at gør man sig den ulejlighed at "rydde op" i bred forstand, vil en baseline for en business case for automatisering radikalt ændre karakter. En relativt forstyrrelsesfri logistik vil derfor give et helt andet udgangspunkt for vurdering af relevansen af forbedringsinitiativer rettet mod selve processerne. I forbindelse med indføring af teknologi spiller den procesoprydning, der i reglen er, ofte en afgørende rolle.

Et godt udgangspunkt for vurdering af omfanget af forstyrrelser vil være at se på sin egen hverdag. Man bliver i reglen fra temmelig overrasket til ret chokeret over det reelle omfang af forstyrrelser. Undersøgelser viser, at man efter en afbrydelse ofte er helt op til 15 minutter om at komme tilbage til det oprindelige koncentrationsniveau, efter årsagen til afbrydelsen er håndteret.

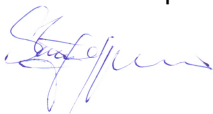
Vi møder jævnligt det synspunkt, at, de bestående initiativer i virksomheden er tilstrækkelige og der henvises til forslagskasse, hvide tavler og jævnlige fællesmøder m.v. Erfaringerne fra praksis viser imidlertid noget andet.

Vi arbejder i LogistikCenteret indledningsvist i langt de fleste projekter med en række effektive teknikker til afdækning af forstyrrelser og klarlægning af den aktuelle performance. Ganske ofte bringer vi mere end 100 punkter frem i lyset i forbindelse med en sådan indsats, og der opstår samtidigt værdifuldt input til egentlige procesforbedringer.

En af vore kunder, for hvem vi skulle i gang med at projektere en automatiseringsløsning, udtalte efter forløbet: "Hvis jeg får fjernet disse punkter, vil det slet ikke være nødvendigt at automatisere". For en anden kunde blev det klart, at indføringen af et andet planlægningsprincip i produktionen fuldkommen ville fjerne fundamentet under en business case for en projekteret 3-cifret millioninvestering i et automatiseret højlager. Det bestående lager viste sig at være rigeligt stort til det nye behov.

Min mentor i den engelske leanbevægelse fortalte engang, at en systematisk oprydning er eet af de stærkeste redskaber til at skabe motivation blandt medarbejderne, men formanede samtidigt, at man ikke skulle bruge teknikken uden i forbindelse med en større forandring, der skulle løftes igennem.

Jeg finder en vis trøst i, når vi alligevel bruger værktøjet i forskellige sammenhænge, uden at der nødvendigvis er tale om meget store betydningsfulde forandringer, at der er stor forskel på arbejdsmentaliteten imellem danske og engelske medarbejdere.



Steen Jeppesen