



**ORKLA**

**Erfaringer med  
endringsledelse**





Approx. 40 % of the shares in both companies



# Et sitat til ettertanke

- "The performance improvement efforts of many companies have as much impact on operational and financial performance as a ceremonial rain dance has on the weather. While some companies constantly improve measurable performance, in many others, managers continue to dance around the campfire – exuding faith and dissipating energy."

Kilde:RHSchaffer&HAThompson," *SuccessfulChangeProgramsBeginwithResults* ";HarvardBusinessReview,Jan-Feb1992

# Aktivitets- og resultatorienterte programmer

## Aktivitetsorientert

- Ikke knyttet til spesifikke resultater.
- Stort og diffust - uklar hvordan og når resultater inntreffer, gjør endringer fordi "inngår i konseptet".
- Programmets champions krever tålmodighet av linjeledelse og andre.
- Måler aktivitetsnivå - feks hvor mange grupper har gjennomgått opplæringen?
- Drevet av stab og/eller konsulenter. Linjeledelsen er tvilsomt involvert.
- Følger "received wisdom" heller enn å tilpasse etter egne resultater.

## Resultatorientert

- Resultatdrevet. Kort siktig resultatmål (30-60-90 dager) selv om langiktig program.
- Endringer gjøres når det er nødvendig for å oppnå fastsatte resultater.
- Utålmodighet! Ledelsen vil se resultater nå, og krever verifikasjon av tiltak virker.
- Måler resultater i hovedboken - bruker kortsiktige resultat til å drive prosessen videre. "Nothing succeeds like success".
- Drevet av linjeledelse. Stab og/eller konsulenter hjelper linjeledelse med å fremskaffe resultater.
- Empirisk testing - fungerer det? Justerer nesten ut fra hva som fungerer til nå.

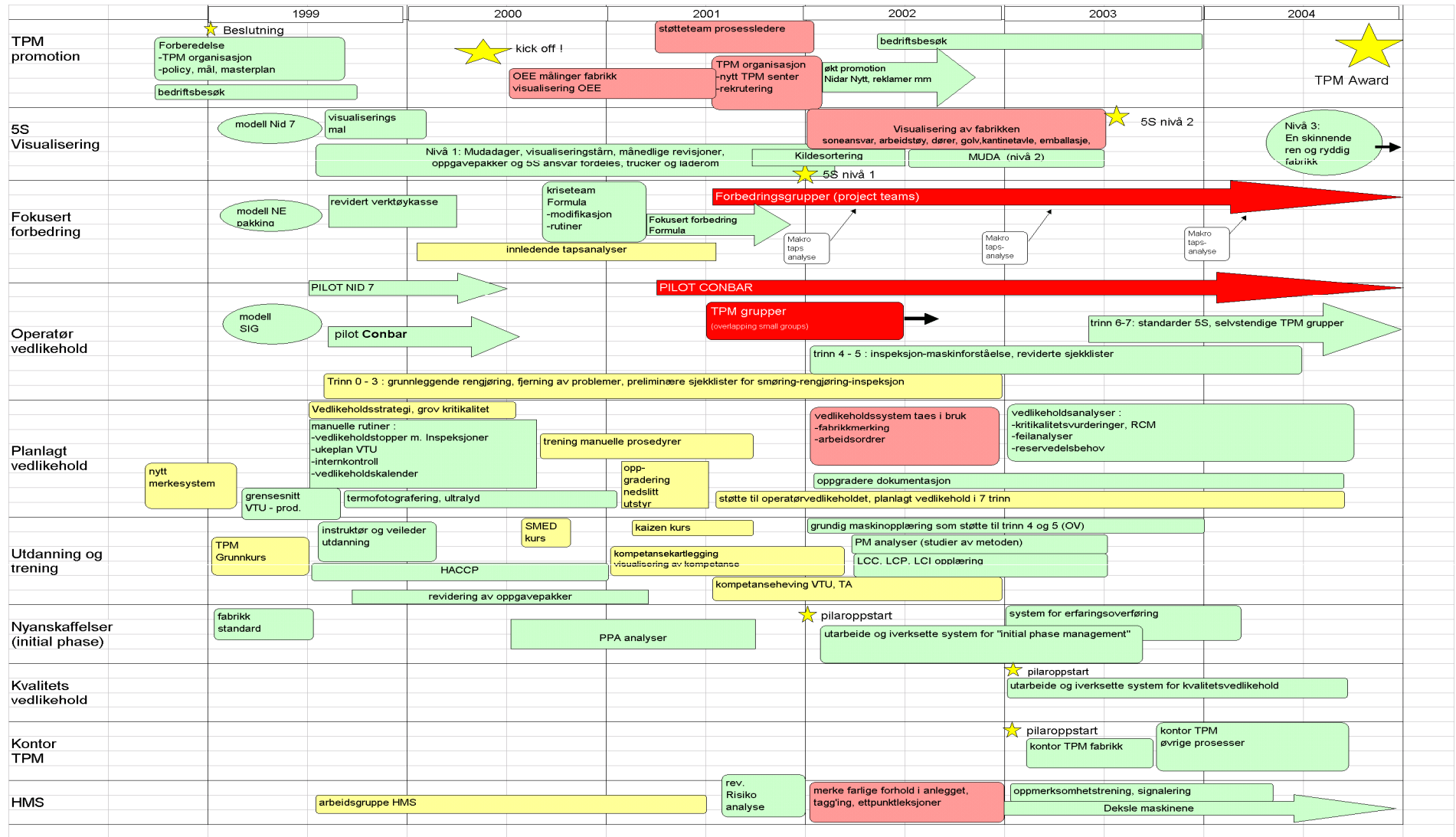
Kilde: R. H. Schaffer & H. A. Thomson,

*Successful Change Programs Begin with Results*

”; Harvard Business Review, Jan-Feb 1992

# Eksempel på aktivitets-sentrert program

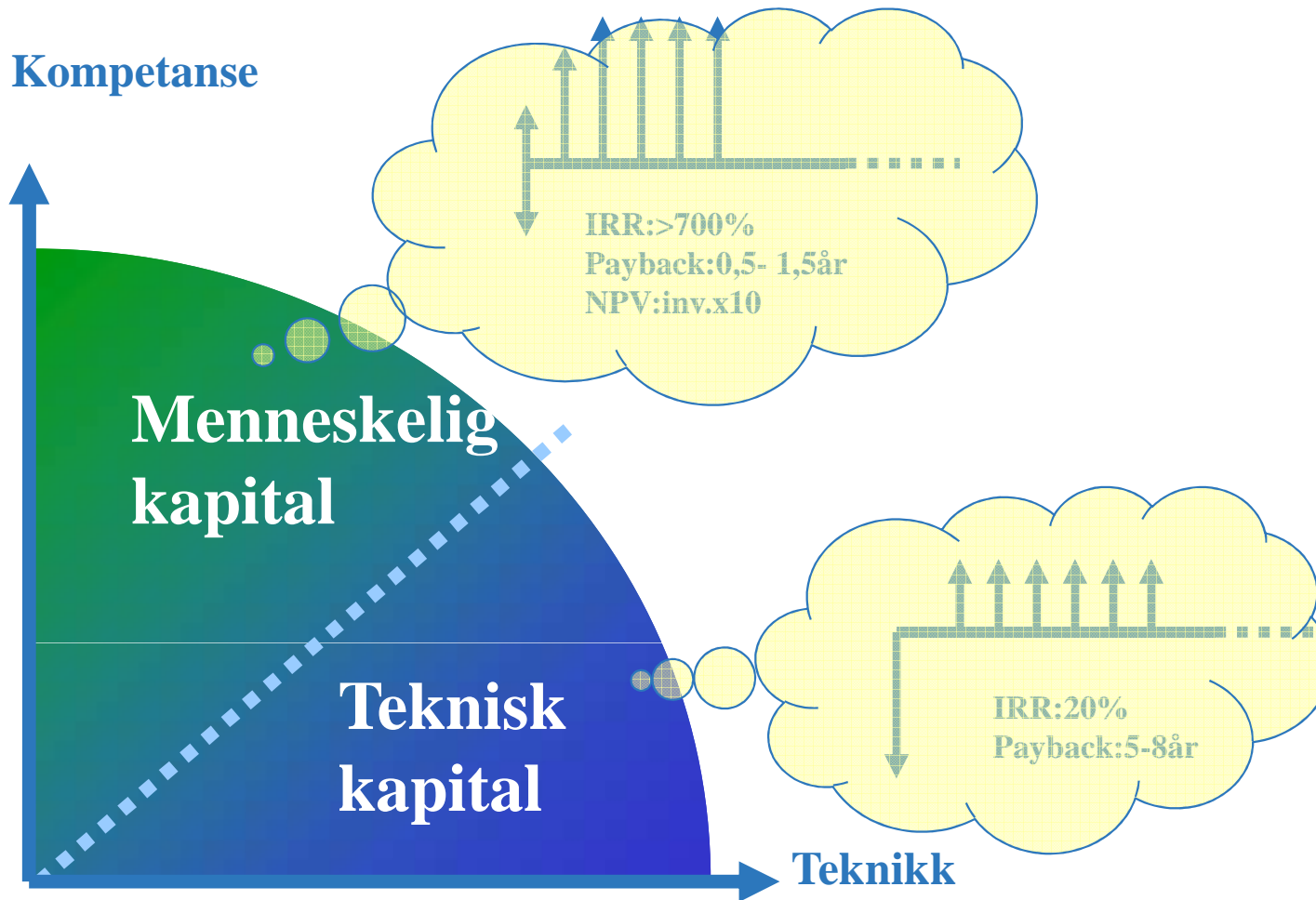
## 6-årsprogrammedTPM-prissommål



# Rett mental innstilling

- Vi gjør dette for å forbedre forretningsmessige resultater!
- Problemer skal synliggjøres, aldri skjules!
- Problemer observeres og løses best på stedet, med de involverte  
- Plan, Do, Check, Act!
- Utvikle mennesker – skape verdier, i den rekkefølgen!

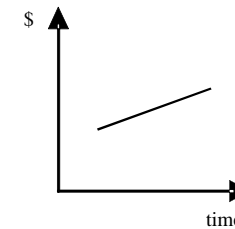
# Hvorfor investere i organisasjon og kompetanse?



# Forbedringsprogrammer i Orkla

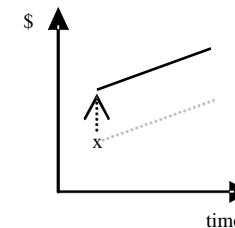
## Kontinuerlig forbedring

- Verdianalyse (resept/emballasje)
- Hverdagsrasjonalisering (bemanning)
- Lokale innkjøp
- Utbytte
- Tiltak faste kostnader



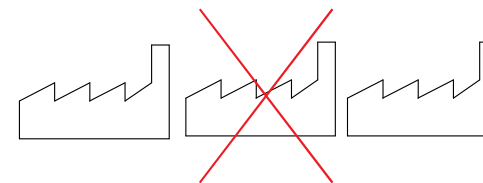
## Redesign

- Større organisasjonsendringer
  - Ny struktur
  - Kompetanseheving
  - Bemanningsreduksjoner ~30-40 % ila ett år
- Omfattende sortimentsrasjonalisering
- Betydelig endrede planleggings- og logistikkprinsipper
- Omfattende standardisering (harmonisering av resept og emballasje)

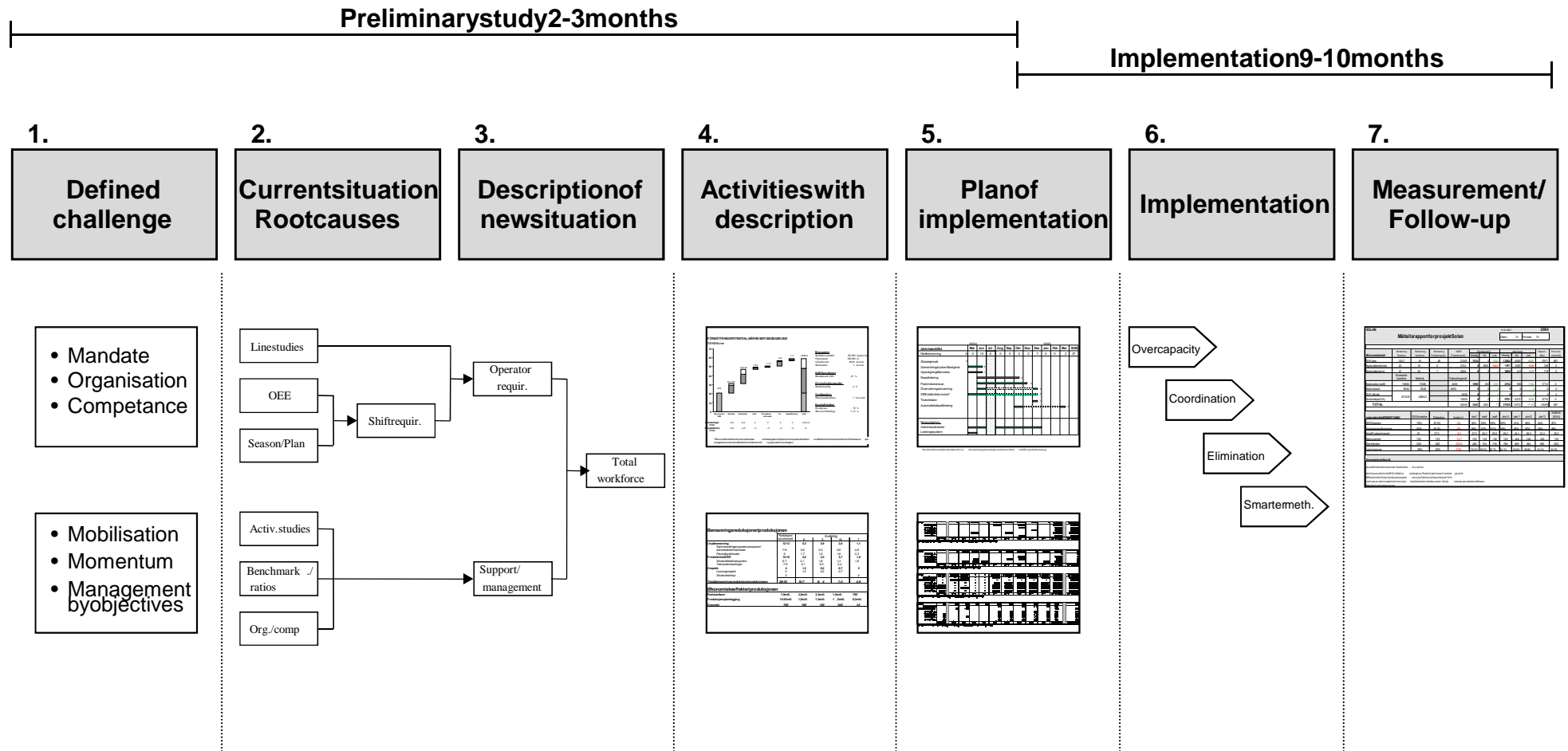


## Struktur

- Evaluering/evnt. Redesign av fabrikk som får overført produksjon
- Overføring av produksjon / spesialisering
- Nedleggelse av fabrikk

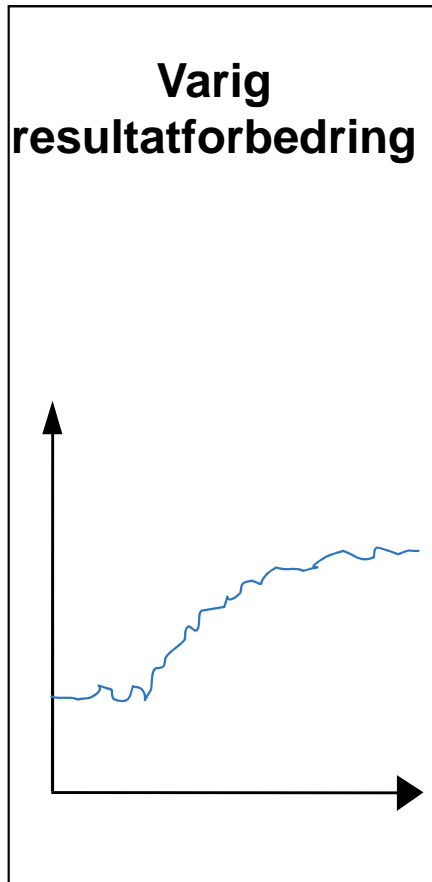


# Generell struktur i et redesignprogram

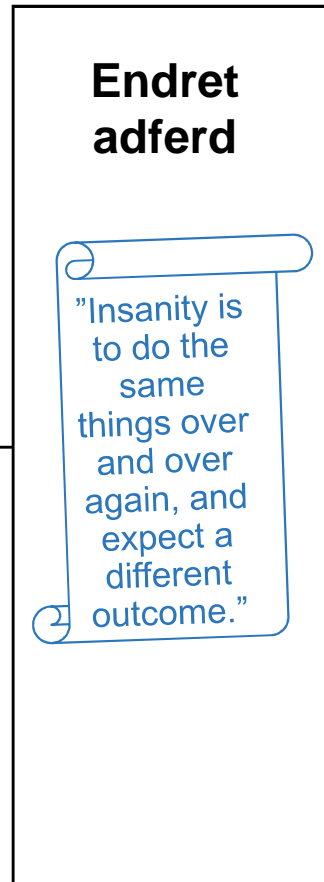


# Suksessfaktorer for driftsforbedring

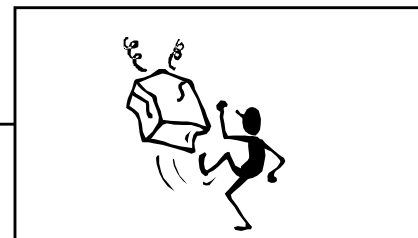
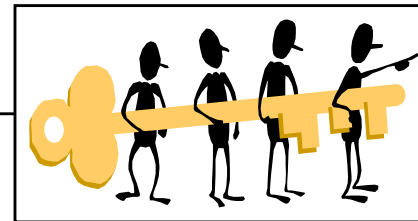
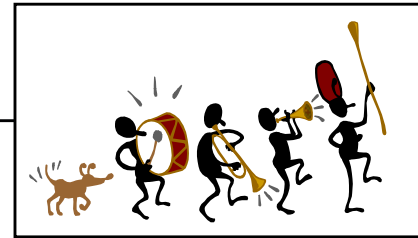
## Foråfå...



## Trengervi...



## Sommuliggjøresav..



### Momentum

- Lederskapilinen
- Resultatmål
- Kommunikasjon
- Operatørdeltagelse
- Dedikerteressurser
- Oppfølging

### Verktøy

- Tiltakslogger
- Nøkkeltall
- Driftsrapporter
- Kortintervallskontroll
- Møtebeskrivelser

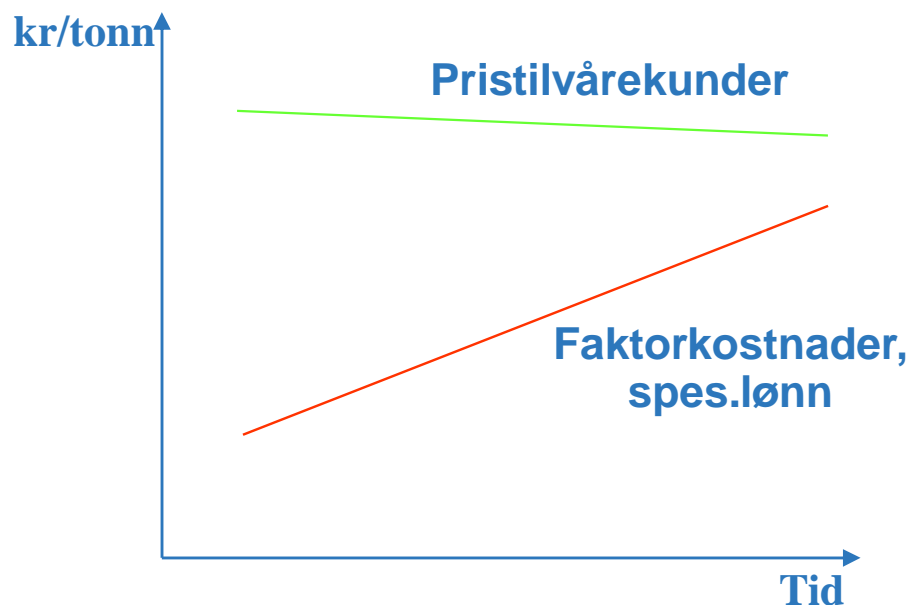
### Systemendring

- Målstyring
- Organisasjonskart
- Kvalitetssystem

# Opplæring av operatører

- Orkla Production Academy består av to ulike kurs:
  - OPA (3 x 4 dager) for linjeledere og endringsagenter, tre kurs pr år, 25-28 deltagere hver gang
  - Mini-OPA (2 dager) for operatører og førstelinjeledere, 15-20 kurs pr år, 20-25 deltagere pr gang
  - Til sammen ca 500 deltagere pr år, ca 80 % operatører
- Hovedtema resultatorientert, faktabasert forbedring i begge kurs
  - Arbeider ute i fabrikk med å identifisere og gjennomføre forbedringer
  - Finner betydelige økonomiske potensialer, størrelsesorden 1-3 MNOK pr fabrikkbesøk (til sammen ca 25 slike fabrikkbesøk pr år), gjennomføringsgrad 50 – 70 % i etterkant
  - OPA-deltagere har "hjemmelekse" med å gjennomføre forbedringer i egen virksomhet mellom modulene, presenterer ofte betydelige resultater til neste modul
- Til sammen ca 50 MNOK i nye besparinger pr år som direkte følge av kursvirksomheten – i tillegg er det meningen at folk skal bruke dette etter avsluttet kurs for å oppnå nye resultater!

# Hvorfor forbedre produktivitet?



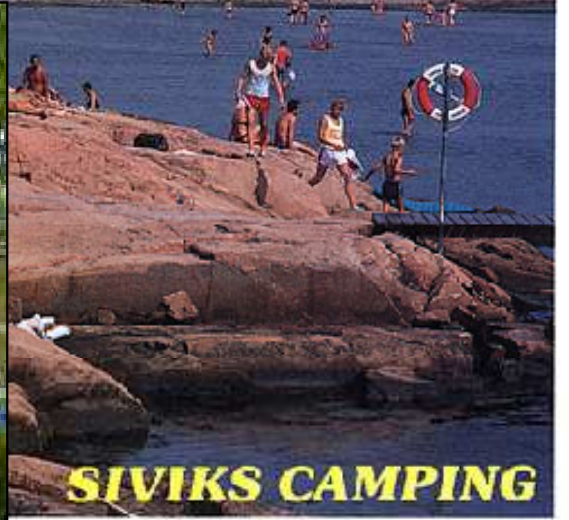
På tvers av forskjellige markeder og industrier er erfaringen *kostnads-pris-skvis*:

- Pristilvårekunder kan ikke økes i samme takt som kostnadene våre øker.
- I mange tilfeller faller realprisen tilvårekunder, mens våre kostnader øker i realpris.

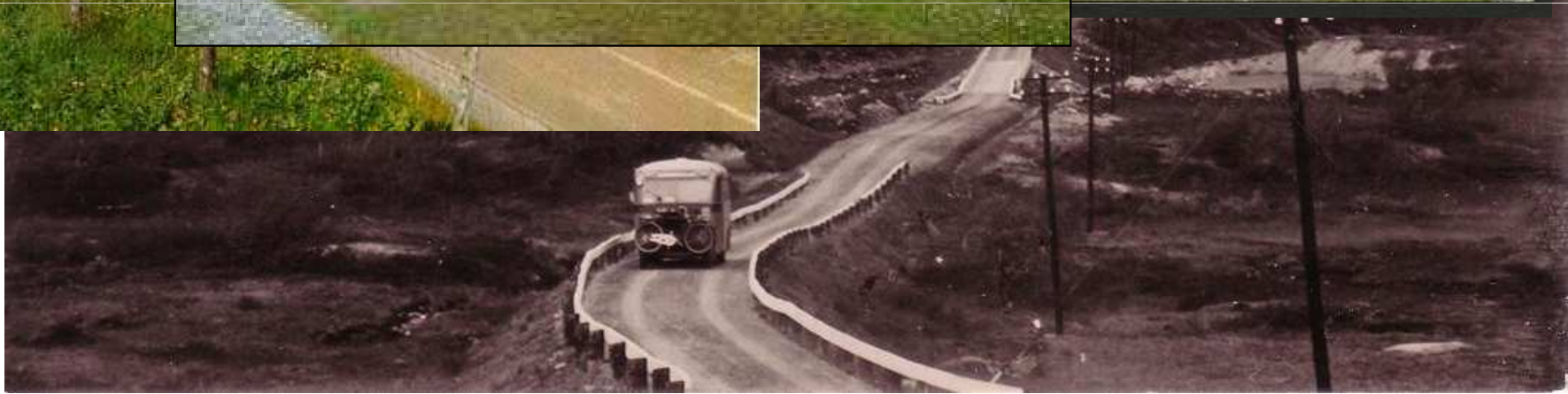
Dette betyr at vi hele tiden må finne nye muligheter til å bli mer effektive og produktive for å kunne bevare lønnsomheten og sikre vår virksomhet for fremtiden.

HÄLSNING FRÅN  
CAMPINGPLATSEN

*Åsneberg*



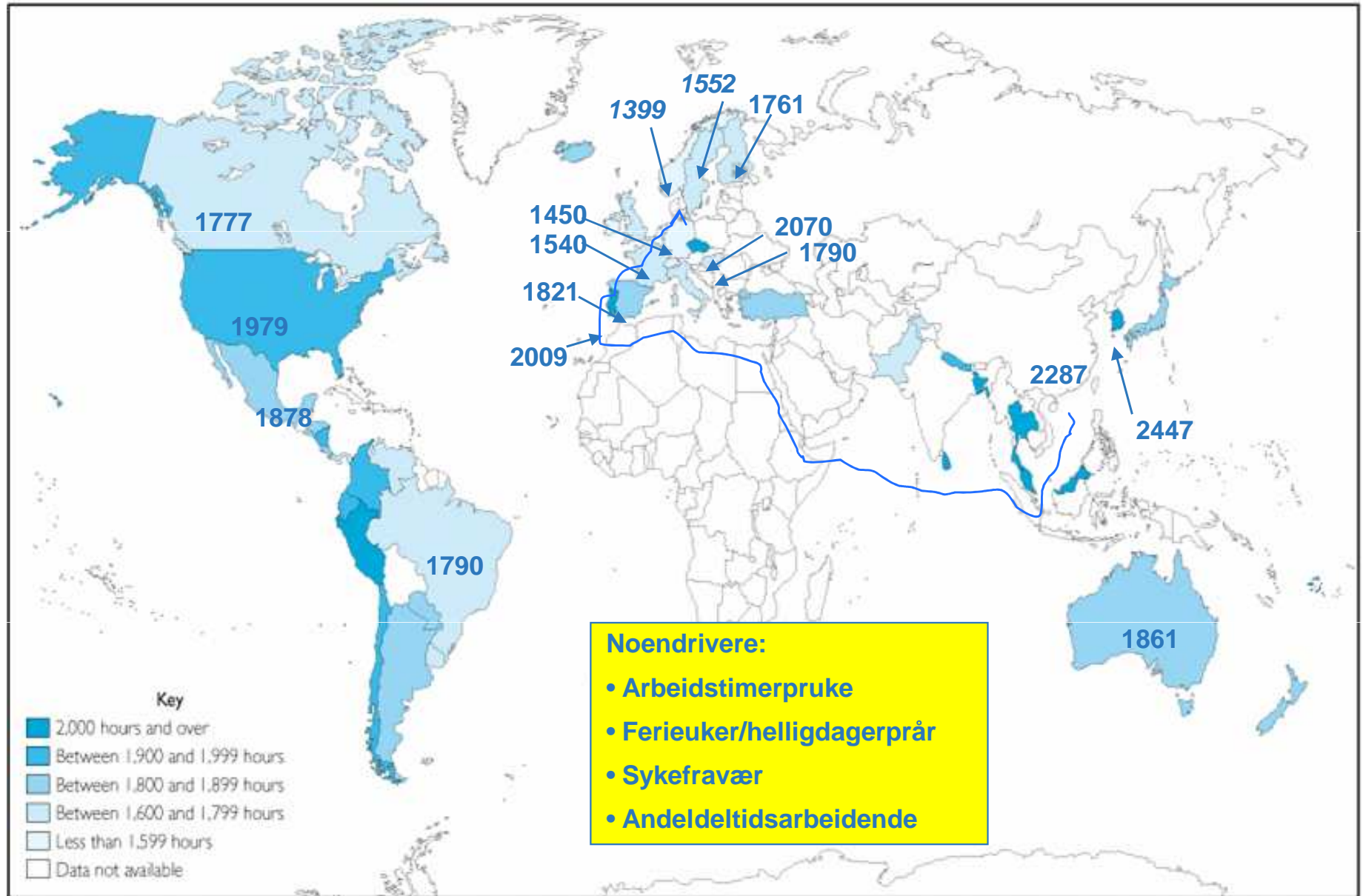
**SIVIKS CAMPING**



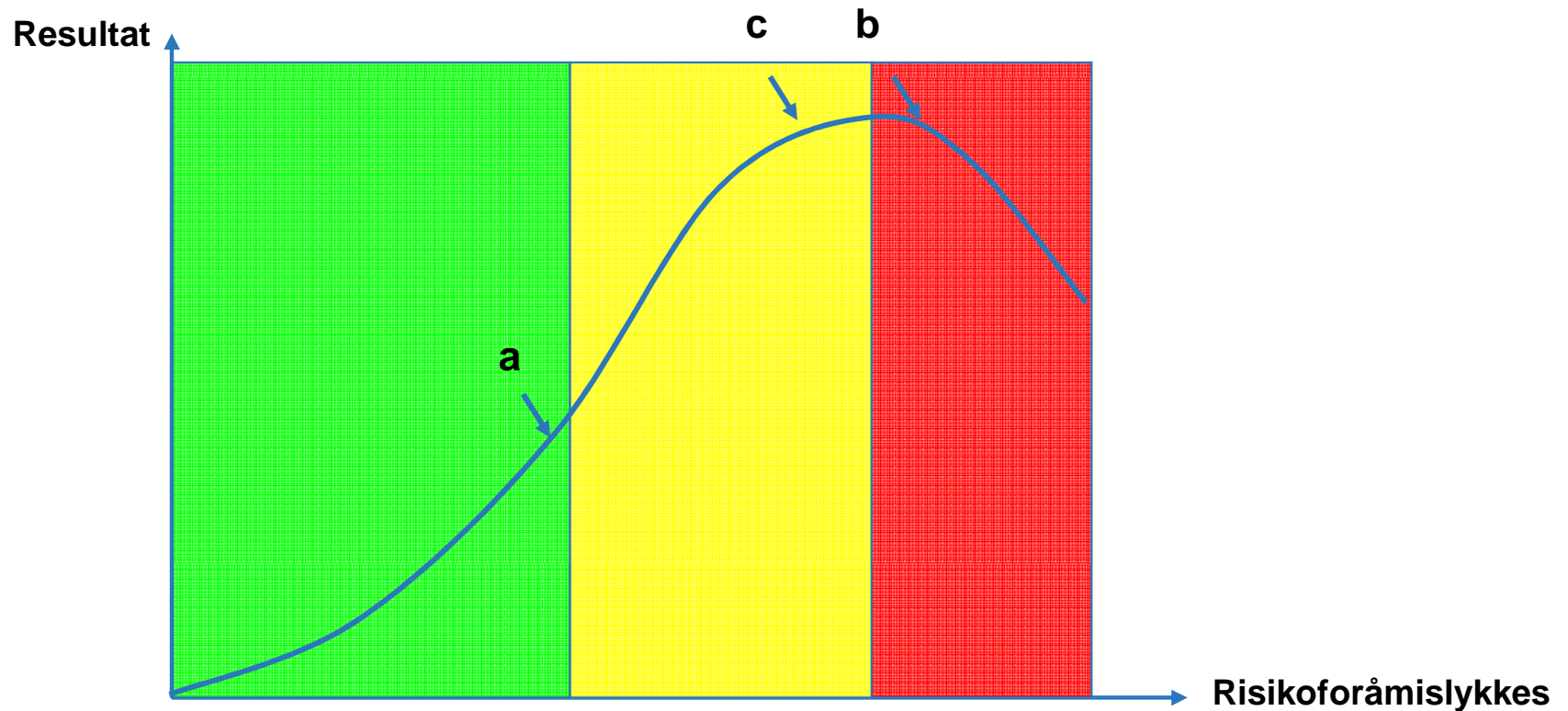
# Hvor hardt arbeider vi, egentlig?

Årlige arbeidstimer pr ansatt

Figure 6c



# Resultat er en funksjon av ambisjonsnivå



- Ved å velge kun trygge løsninger (a) vil vi ikke kunne nå optimal konkurransekraft
- Først når vi på noen områder har gått for langt (b), vet vi at vi tester grensene
- Endelig løsning vil kunne gjennomføres med akseptabel risiko (c)

# Verdiskapende og ikke verdiskapende arbeid

Hvilke aktiviteter ville kunden og/eller konsumentene  
til å betale oss for å gjøre, hvis han/hun hadde kjøpt  
nært villig  
entil dem?

## Verdiskapende (vil trolig betale):

- Produksjon nær kunden
- Manuelle bearbeidingsoperasjoner (når det skaper opplevd kundeverdi)

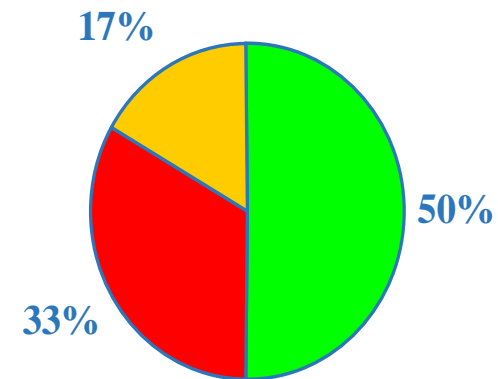
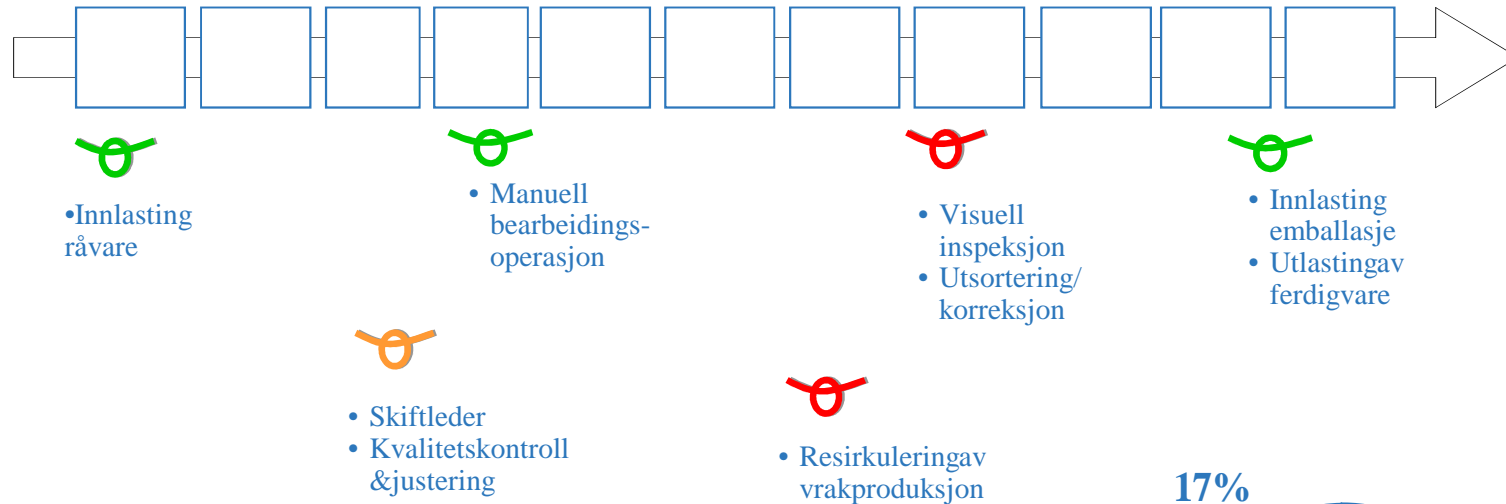
## Ikke verdiskapende (vil neppe betale):

- Utsortering og håndtering av vrakproduksjon
- Manuell avlastning av defekt maskin
- Korreksjon av defekte produkter framaskin
- Oppsoping og transport av sølfragulvet



**Det er ikke alt arbeid vi gjør som  
skaper verdi for kunde og konsument  
- vi må vite hva som er hva!**

# Eksempel verdiskapende/ikke verdiskapende



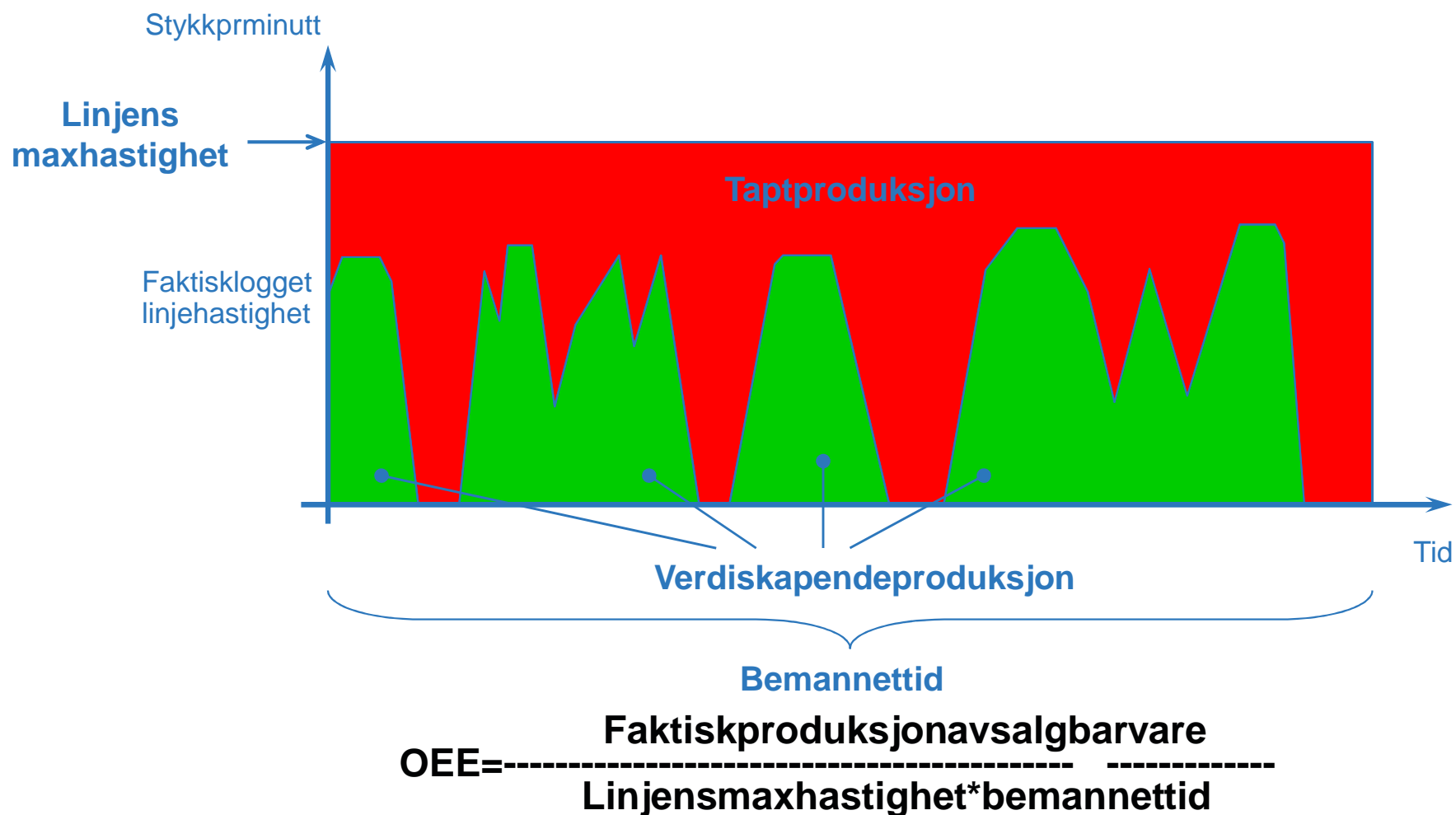
En slik analyse gir en oversikt over hvordan vi har organisert arbeidet og fordelt ressursene.

Hver posisjon må gjennomgå i størstedetalj: Hvilke aktiviteter bruker vi egentlig tiden på - det er mye "røde" og også "grønne" posisjoner

Dette er *ikke* det samme som å bruke stoppeklokke for å se om den enkelte operatørarbeider raskt nok!

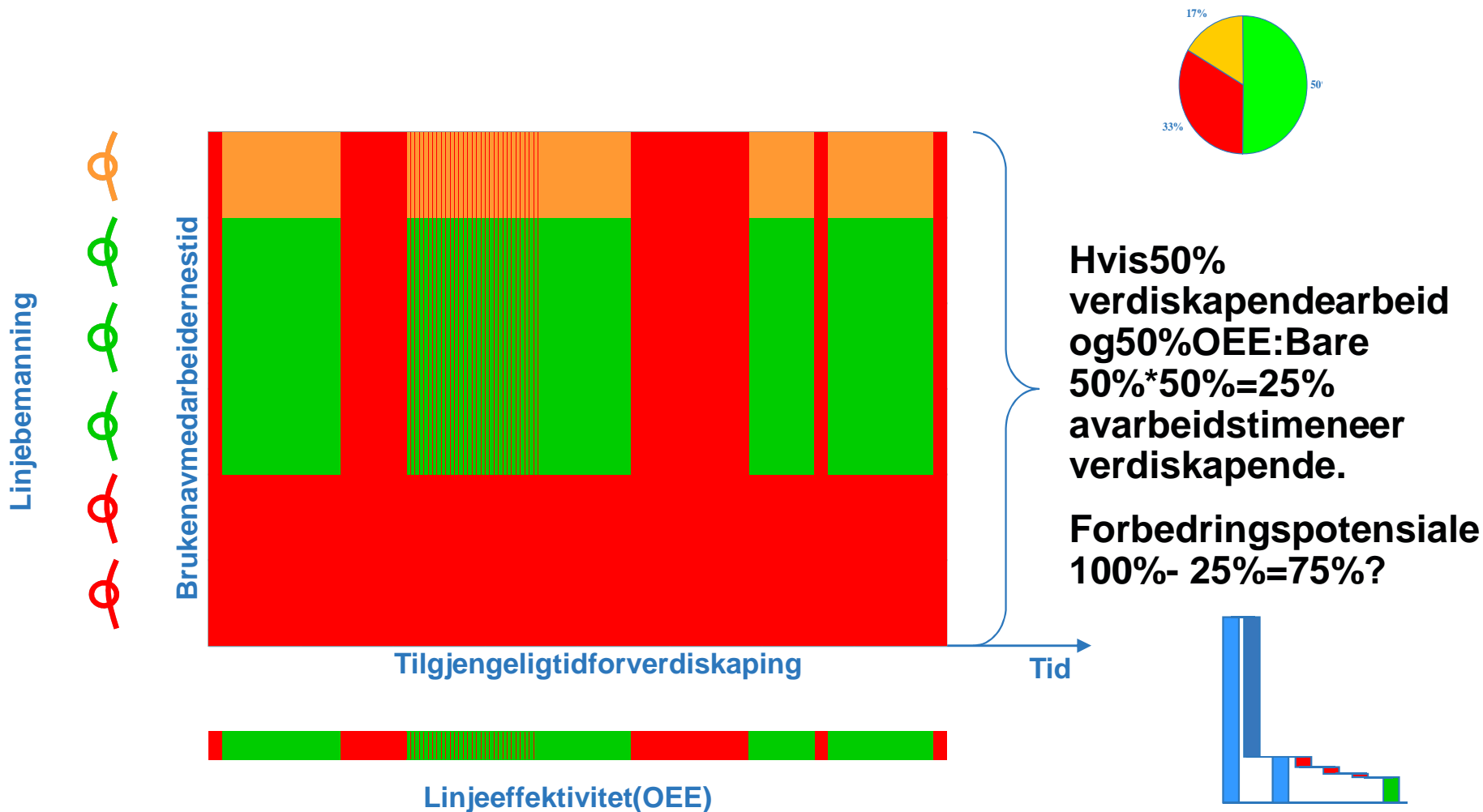
# Måling av utstyrseffektivitet

Måltallet OEE (Overall Equipment Efficiency) viser hvor godt vi utnytter tilgjengelig utstyr og personale



# Verdiskapende aktiviteter + OEE

Forbedringspotensialet er ofte mye større enn man først tror



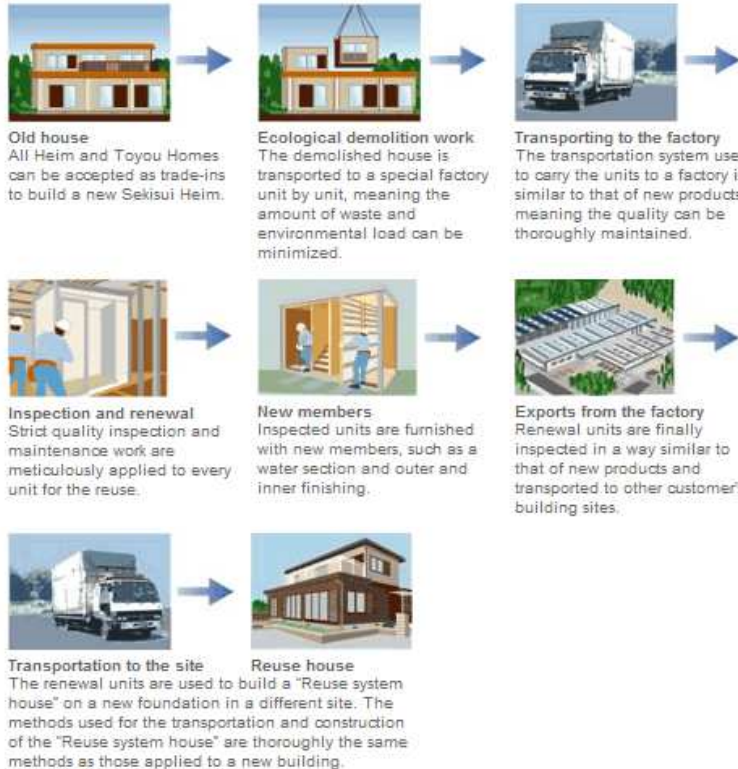
# Finnes det sløsing i byggebransjen?

## A new type of house, of which 70% can be reused

The waste emitted from the demolition of a single house is said to be 40 tons. If a house having completed its initial role becomes waste equivalent to the amounts carried by 10 trucks of 4 ton loading capacity, this cannot readily be accepted under current and future situations.

According to the concept of "reusing system houses", the familiar house, where you have long resided, does not become waste. Instead, 70%, excluding the foundations, will be reused for a new role, meaning that it minimizes environmental loads and also responds to the emotional attachment of the family having lived in the house.

### Flow of the "Reuse system house"



## Reconstruction complete within only 60 days

\* The construction periods may be extended according to the types and/or sizes of building and special conditions.

We have considerably reduced the construction periods by efficiently manufacturing the majority of the house in our factories. We have also minimized losses from in-house building via complete site management to facilitate rational construction work.



It takes only 60 days from the demolition of old buildings and land consolidation to the delivery of a new house, thus minimizing the inconvenience and cost of finding temporary accommodation.

☑ General comparison of standard construction periods

Wooden framework (conventional construction method)	Approximately 90-150 days
Prefabrication	Approximately 80-120 days
Sekisui Heim	Approximately 60 days

\* The construction periods may vary due to conditions.

## On-site building takes just one day, and the quality of members is maintained

With conventional on-site building methods, buildings are sometimes soaked by rain during construction. This moisture may cause rusting, corrosion, deterioration and deformation of members and may thus threaten the future performance of the house. Heim's units, furnished with household facilities subject to complete factory quality control, can be assembled in a single day on-site, with the roofs also installed the same day. The high accuracy and quality achieved in the factory can be precisely maintained, since no wind and rain affect the building during its construction.



Se også:

<http://www.sekisuichemical.com/about/division/housing/factory.html>

<http://www.sekisuichemical.com/about/division/housing/reuse.html>

# Verktøy

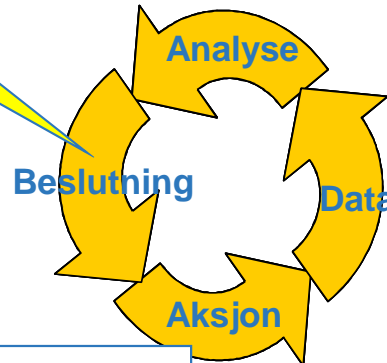
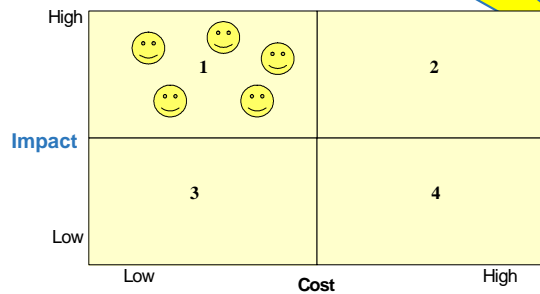
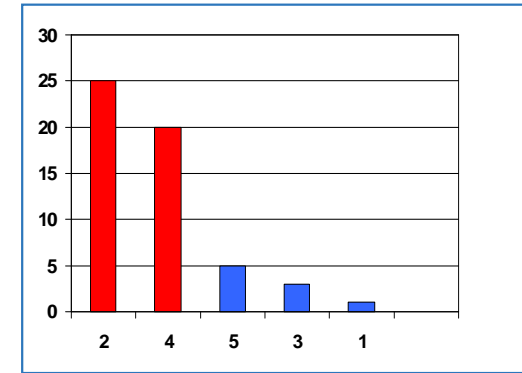
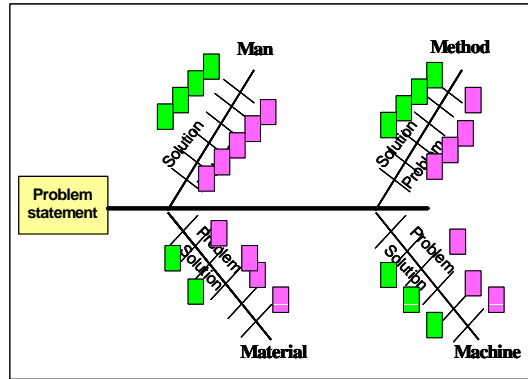
- Reduserer barrieren for endring
- Gjør det lettere å kaste seg ut i det ukjente
- Det er mer effektivt å ta utgangspunkt i konkrete ting som har vist seg å virke ett sted i konsernet og bidra til å spre beste praksis, enn å "rulle ut" et program fra hovedkontoret.
- "It's easier to act your way into a new way of thinking than to think your way into a new way of acting." (Edgar H Schein)

Se også:

- John Shook, "**How to Change a Culture: Lessons From NUMMI**", MIT Sloan Management Review, Jan 2010
- Michael Beer & al, "**Why Change Programs Don't Produce Change**", Harvard Business Review, Nov-Des 1990

# Verktøy: Faktabasert forbedring – hver dag

Hvordan kan vi gjøre det enda bedre idag enn igår?



Driftsrapportdag/uke

Uke 5 Eier: Produksjonssjef

	Målsetting		Mandag		Tirsdag		Onsdag		Torsdag		Fredag		Uke Gj.snitt
	F03	B04	Plan	Faktis	Plan	Faktis	Plan	Faktis	Plan	Faktis	Plan	Faktis	
Linje1	75%	78%	78%	79%	78%	76%	78%	78%	78%	78%	78%	78%	78%
Linje2	85%	87%	87%	83%	87%	35%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	59%
Linje3	81%	83%	83%	82%	83%	90%	83%	83%	83%	83%	83%	83%	86%

## Aksjonslogg

Møte	Morgenmøteproduksjon
Delt.	Prodsjef, vedlsjef, skiftleder
Num.: Aksjon	
1	Reparereoljepumpepålinje2
2	Oppdatereomstillingsinstruks på maskin23
3	Justeremateskrue på maskin23
4	
5	

Num.: Aksjon	Ansv.	Frist:	OK?
1	AB	3.6.05	x
2	BC	3.6.05	x
3	CB	4.6.05	
4			
5			

## Aksjonslogg

Møte	Morgenmøteproduksjon
Delt.	Prodsjef, vedlsjef, skiftleder
Num.: Aksjon	
1	Reparereoljepumpepålinje2
2	Oppdatereomstillingsinstruks på maskin23
3	
4	
5	

Num.: Aksjon	Ansv.	Frist:	OK?
1	AB	3.6.05	x
2	BC	3.6.05	x
3			
4			
5			

# Hvordan *mislykkes* med endring?

## Manglende følelse av at dette er viktig

>75% av ledergruppen overbeviser at det er uakseptabelt å fortsette som før, og at risikoen ved endring er mindre enn risikoen ved å la være?

## Ikke sterkt nok ledende koalisjon

Administrerende direktør og mest innflytelsesrike interessenter deler en felles forpliktelse til å fornye virksomheten?

## Manglende visjon

Overbevisende visjon som kommuniseres og forstås på mindre enn 5 minutter?

## Underkommunisere visjonen med de viktigste faktorer på tross

Hver eneste vanlig og uvanlig kommunikasjonskanal benyttes for å nå frem til hver eneste interessent?

## Ikke fjerne hindringer for visjonen

Hindringer – menneskelige systemer – som står i motsetning til visjonen håndteres kraftfullt?

## Ikke systematisk planlegging for tidlige resultater – ”quick wins”

Klare seire og tidlige resultater planlagt så tidlig som mulig for å overbevise gjenværende tvilere?

## Erklær suksess for tidlig

... også fortsettes om før uten egentlig å endre noe som helst?

## Ikke rotfeste endringene i organisasjonens kultur

Bevisst etableres sosiale normer og felles verdier som gjenspeiler ny adferd, i dagens og fremtidige ledergenerasjoner?

Kilde: John P. Kotter, ”Leading Change: Why Transformation Efforts Fail”, Harvard Business Review, Mar-Apr 1995