

Besøg hos Scania – en oplevelse af verdensklasse

Vinderen i truckindustrien har de seneste årtier utvivlsomt været Scania. Igen og igen har Scania været førende, når kundernes oplevelse er blevet målt, når antal fejl i garantiperioden er blevet registreret, og når udviklingen i markedsandele er blevet kortlagt.

Hvorfor og hvordan var genstand for et besøg hos Scania i det globale hovedkvarter i Sverige, hvor topledelsen for DOVISTA Polska havde et uforglemmeligt besøg.

Hermed en kort rejserapport, fra en Södertälje, hvor Scania sjældent giver adgang.

DOVISTA Polska producerer vinduer og døre for ledende brands som VELFAC og Rational, og har på sine syv fabrikker i Polen nu 2500 medarbejdere. Virksomheden har igennem en årrække været i konstant vækst til gavn og glæde for kunder, medarbejdere og det omgivende samfund. Et redskab er Future Excellence, der er DOVISTA's eget programnavn for Lean og CBI, Continuous Business Improvement.

Selvom om man har været succesfulde, er ydmygheden og ambitionerne i DOVISTA Polska intakte. Selvom det går godt, ved man udmærket, at der stadig er meget at gøre. Man er også klar til at foretage de nødvendige investeringer – og man er ikke mindst parat til at udvikle lederskabet og organisationen.

For at teste mål og planer og få inspiration var ledelsen derfor den 2. – 4. oktober 2017 taget til Södertälje i Sverige, hvor truckfabrikanten Scania har haft hovedkvarter siden 1912.

Forud var gået måneders forberedelse. DOVISTA Polskas administrerende direktør Wojciech Baszkowski havde fra starten insisteret på, at vi, hvis vi fik adgang til at se ind i maskinrummet hos én af verdens førende industrikoncerner indenfor lean CBI, skulle være aldeles velforberedte.



Hele den 2. oktober gik med ledelsens sidste forberedelser til besøget den 3. oktober. De 12 fabrikschefer og topledere fra DOVISTA Polska forberedte sig med konkrete eksempler på "World Class", drøftelse af den læste bogpakke og analyse af DOVISTA's mål og fremtidsplaner. Alle deltagere opdaterede samtidig en række spørgsmål til Scania. Ved dagens slutning vidste alle, hvad de kom for, hvad de kunne forvente, og hvad de skulle opsamle.

Den 3. oktober blev vi varmt modtaget Kees Luttk, globalt ansvarlig for Scania's Production Systems. Scania har i Södertälje syd for Stockholm i dag 14.000 medarbejdere - og globalt i alt over 40.000 medarbejdere.

Hvorfor Scania er vinderen i truckindustrien, er der givetvis flere grunde til.

En af grundene er givetvis et gennemtænkt modulariseringskoncept, der er blevet brugt og stadigt forbedret over 50 år. Gennem særligt de seneste to årtier har Scania's praksis inspireret industrialister over hele kloden. En anden grund har været Scania's lean-CBI-rejse, der på flere måder er unik.

I 1996 besluttede man en vedvarende rejse for fortsatte forbedringer. Man vidste, at 85 % af alle lean-rejser falder til jorden – og at man ville tilhøre de 15 %, det lykkes for. Det er naturligvis svært, om ikke umuligt, at udpege en enkelt grund til, at det er lykkedes for dem, men et begreb, der ikke er spor industriorienteret, falder dog én ind: *Tro*. En tro på, at en fortsat positiv involvering af hver enkelt medarbejder gennem stadige forbedringer af enhver proces leder til stadigt mere tilfredse medarbejdere, kunder og ejere. En tro, der efterhånden, som resultaterne massivt er tikket ind, er gledet over i en viden om, at det virker, og at det nytter. Derved er skabt en levende og positivt smittende lean- og CBI-kultur. Denne tro, viden og kultur er nu velorganiseret i et formelt "Scania Production System", der i dag gennemsyrrer hele organisationen.

Med troen i fokus træder værktøjer, systemer og skemaer i baggrunden på Scania.

De bliver netop blot redskaber for det enkelte menneske og dets bestræbelser. Hver dag spørger den enkelte, hvorfor tingene gøres på en bestemt måde – hvordan det kan gøres mere stabilt, mere standardiseret og i sidste ende bedre og hurtigere for den interne kunde. Dermed skabes en megen stærk kultur og struktur, der i sidste ende møder slutkundens forventninger.



Der kan skrives og berettes meget om Scantias imponerende forbedringsrejse. Men det er og bliver tyndt i forhold til oplevelsen, for Scania Södertälje er simpelthen levende World Class, der går mere op i mennesker, handling og resultater end blændende power points, fede skåltaler og fantastiske værktøjer. Der er ingen 5S-skemaer – men der forekommer at være ligeså rent som på et hospital. Der er ingen tegn på travlhed – og alligevel er takten konstant og hastigheden åbenlys høj. Der er ikke mange synlige kvalitetsfolk – og alligevel er kvaliteten helt åbenbart i top, via deres intern-kunde-koncept, Statistisk Proces Control (SPC) og operatørselvkontrol. Stringens og venlighed går hånd i hånd alle steder.

Jeg kunne blive ved, men må stoppe et sted – og det bliver Scantias Academy. Her planlægges, samles og derpå adskilles go-carts i en uendelighed. Alle nye medarbejdere får gennem en spil, simulation og praktisk arbejde leget Scania kulturen ind. Sofistikeret og elegant lærer alle "Scania Produktion Systems" at kende, inden de slippes løs i den rigtige virksomhed. Man lærer ikke via kolde power points, men gennem konkret arbejde, egen erfaring og refleksion i et miniaturemiljø, der afspejler det arbejdsliv og den unikke organisation, man står overfor at skulle være en del af.

Tak for en uforglemmelig og lærerig dag til Scantias Khabout Jamil, Arkan Mekhael Maikel, Maria Muammar og Kees Luttik.

Tredjedagen gik med systematisk at omsætte de mange læringer og indsigter til konkrete mål og planer. Således skrev hver enkelt fabrikschef kontrakt med sig selv under tre overskrifter: personlig udviklingsplan, eget kerneteam's udvikling og egen organisations-udvikling. Kees Luttik, kiggede ved frokosttid forbi og hørte hver deltagers refleksioner og trufne beslutninger. Igennem en gruppeproces om eftermiddagen samlede Adm. Direktør Wojciech Baszkowski, COO Grzegorz Grabowski og HR Direktør Krzysztof Iwanski trådene, så topledelsen på forskelligvis understøtter, forstærker og koordinere de vigtigste mål, planer og deadlines.

Fuld af inspiration, tro og energi er DOVISTA Polska nu ved at omsætte oplevelserne til planer og handling – til gavn for kunder, medarbejdere og virksomhedens fremtid.



Besøg hos Scania 3. oktober 2017 – en oplevelse af verdensklasse



3. oktober, morgen: Visit Scania. Fra venstre: Kees Luttik, Jacek Lach, Tadeusz Gurzynski, Dagmara Gutowska, Lukasz Kriesel, Marek Laski, Wojciech Baszkowski, Piotr Jankie, Krzysztof Iwanski, Grzegorz Grabowski, Justyna Kowalska-Teclaw, Marcin Stawarz, Krystian Frankowski, Mariusz Filarski.



3. oktober: Luttik Kees forklarer Scania Production System på Scania Museum i Marcus Wallenberg-hallen.



3. oktober, aften: Evaluering. DOVISTA Polska reflekterer – og transformerer de opnåede indsigter til konkrete planer

