

Lösa problem eller leva vidare med dem?

Stig-Arne Mattsson

Alla som arbetar med materialstyrning stöter nästan dagligen på problem att ta ställning till. I vilken utsträckning problemen löses och i så fall hur de löses varierar emellertid från fall till fall och från person till person.

Ett problem kan definieras som en avvikelse från en norm eller från ett önskvärt tillstånd. Av denna definition framgår en av svårigheterna med problemlösning ganska klart. Vi måste vara medvetna om avvikelserna för att överhuvudtaget uppfatta att ett problem existerar. Den norm eller det önskvärda tillstånd som vi jämför med måste också vara relevant och i nivå med vad som krävs för att åstadkomma konkurrenskraftiga logistiklösningar.

Det är lätt hänt att man vänjer sig vid vissa prestationsnivåer och därmed omedvetet av gammal vana uppfattar dem som tillfredsställande. Exempelvis kan detta gälla servicenivån i lagret. I många företag finns det en föreställning om att en servicenivå på storleksordningen 90 % är fullt tillfredsställande, oftast utan att ha jämfört sig med sina konkurrenter eller närmre funderat på varför den använda servicenivån valts. I många fall används en viss servicenivå mest för att den brukat användas och för att man känner att det ungefärligen motsvarar vad man kan klara av. För att få ett perspektiv på det hela, skulle ni acceptera en 90 %-ig servicenivå för er dagstidning, dvs acceptera att ni under 36 dagar på året inte får tidningen i tid till frukost?

För att sätta rimliga riktvärden och måttal för sin verksamhet måste man titta på vad konkurrenterna klarar av och helst överträffa detta. Benchmarking har under senare år använts som ett effektivt hjälpmedel i det här sammanhanget, både för att öka medvetandet om vad man bör prestera och för att få hjälp med att bli så övertygad om att det går att bli bättre att man vågar försöka. Det är ju endast genom att bli medveten om var ribban behöver läggas och att sedan verkligen lägga den på rätt höjd som vi kan få en rimlig utgångspunkt för att lösa problem.

Nästa fas i processen handlar om hur man löser problemet. Jag tror att man grovt sett kan tala om att tre olika problemlösningsnivåer brukar användas.

- Bedövningsnivån - som innebär att man väljer att leva vidare med sina problem men slippa se dem,
- Symtombehandlingsnivån - som innebär att man löser problemen i betydelsen att de blir lättare att leva vidare med, och
- Lösningnivån - som innebär att det egentliga bakomliggande problemet löses och man blir av med det.

För att illustrera de olika nivåerna kan vi titta på problemet med Svensson som ofta är hemma från sitt arbete på planeringsavdelningen på grund av ryggont. Att lösa detta problem på bedövningsnivån innebär att vi ger honom magnecyl eller något annat smärtstillande medel. På

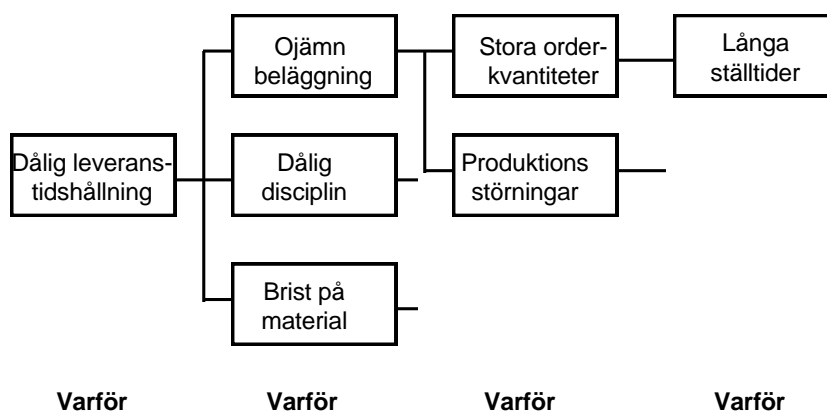
symtombehandlingsnivån låter vi en sjukgymnast bearbeta hans rygg. Den bakomliggande orsaken till det ryggonda kan emellertid vara att den stol som Svensson sitter i och den arbetsplats framför bildskärmen till affärssystemet som han har är undermåliga. Att åtgärda detta utgör den egentliga problemlösningen.

I materialstyrningens värld finns det många exempel på de olika problemlösningsnivåerna. Ett exempel är en lösning till problemet att leverera tillverkningsorder i tid från verkstaden. Det är inte ovanligt att detta problem löses genom att öka tidsmarginalerna, dvs genom att öka ledtiderna. Ett sådant sätt att lösa leveranstidsproblemet kan sägas ligga på bedövningsnivån. Genom åtgärden slipper man bli medveten om de verkstads- och verkstadsplaneringsproblem som omöjliggör konkurrenskraftig leveranstidshållning och flexibilitet. Tillvägagångssättet är dessutom oftast mycket ineffektivt och leder i första hand till ökande mängder produkter-i-arbete.

Ett något mer offensivt sätt att lösa problemet är att införa system för körplanering och olika typer av prioriteringsregler som stödjer en bättre leveranstidshållning. I allmänhet är detta ett betydligt effektivare tillvägagångssätt men det handlar ändå mest om symtombehandling och att göra det enklare att leva vidare med ett existerande problem.

Den egentliga orsaken bakom problem med leveranstidshållning utgörs ofta av förekommande variationer i tidsåtgång och beläggning. Vill man helt komma tillrätta med leveranstidshållningsproblemet är det de bakomliggande orsakerna till dessa variationer som måste angripas, exempelvis genom att reducera orderkvantiteter genom minskade ställtider eller genom att införa mer flödesorienterad produktion.

Användning av säkerhetslager och kassationspåslag samt anskaffning av överkvantiteter är andra vanligt förekommande exempel på problemlösning på bedövningsnivån. Införande av specialfunktioner i affärssystemet är ett vanligt exempel på symtombehandling.



Hur skall man då kunna uppnå problemlösning på lösningsnivå och hur skall man kunna skilja på symtom och egentligt problemorsak. Ett sätt är att använda så kallad varför/varför-analys, se figur. Denna metodik har bland annat använts i japanskt kvalitetsarbete. Metoden innebär förenklat att man med utgångspunkt från ett problem frågar varför och för varje svar frågar varför en gång till. Användare av metoden menar att om man frågar sig varför upp till fyra gånger i följd har man garanterat kommit fram till pudelns kärna, den reella bakomlig-

gande orsaken. Alla som har eller har haft små barn och upplevt deras ständiga frågande om varför vet säkert hur effektiv en sådan metodik kan vara.

Har vi lyckats klara av att definiera vårt problem på ett relevant sätt och funnit dess verkliga bakomliggande orsaker, återstår att lösa det på ett effektivt sätt. Denna del av problemlösningens processen ligger utanför ramen för detta lilla inlägg i debatten. Dock, försök undvika komplexa lösningar. Jag är övertygad om att de flesta människor föredrar att leva med ett problem som de känner till och kan hantera framför att bli påtvingade en lösning eller en metod som de inte begriper.