

Se till att fånga organisationens värdeskapande förmågor – en kvalitetshöjare i produktutvecklingsprojekt!

Vem bestämmer utformningen av nya produkter? Användaren, den konstruktör som håller i pennan eller någon annan anställd, inom exempelvis produktion eller service? På Scania Södertälje finns många funktioner med förväntningar på processleveranser, men de syns inte alltid. Nyfiken på varför?

I en tvärfunktionell produktutvecklingsprocess finns många aktörer som kan bidra till den slutliga produkten, var och en med sina egna förmågor och specialintressen. Att utveckla den hypotetiskt perfekta motorn ur både monterings- & servicesynpunkt är måhända utopiskt, men om de två intressenternas värdeskapande förmågor bättre tillvaratas kan projekten leverera högre produktkvalitet och motorn ta färre omvägar till kund. En högre anpassning till de efterföljande monterings- & serviceprocesserna möjliggör effektiv produktion och en vinstinbringande eftermarknad efter avslutande av utvecklingsprojekt – särskilt praktiskt om man som Scania producerar runt 200 motorer dagligen och fordonen ska rulla fint i årtal.

Idag formuleras och presenteras funktioners ambitioner separat, på skilda sätt och på olika detaljnivå. För att förväntningar och krav från intressenter skall tas i beaktning krävs att de lyfts fram, formuleras och presenteras på ett överskådligt och användbart sätt. Att värdet i ett eventuellt uppfyllande tydliggörs, hållbarhetsmässigt eller monetärt, har också setts vara en nyckel till att driva igenom dem. Via en kvalitativ studie, som ska ligga till grund för vidare forskning på Scania, har 22 förväntningar med klart definierade värdeskapande kapaciteter identifierats, kopplade till montering och/eller service. Med tydliga förväntningar från olika intressenter som utgångspunkt bedöms kravbeaktning och kravbalansering gynnas, och således även slutleveransen.

Oj, så enkelt! Eller? Studien, baserad på intervjuer, fokusgrupper och observationer, bekräftade att intressenternas värdeskapande förmågor inte alltid utnyttjas till fullo och att deras möjligheter att bidra varierar mellan projekt. En mer utbredd uppskattning av värdet intressenterna kan tillföra är viktigt för att öka deras inflytande under processen – i varje projekt – då designbeslut setts vara starkt beroende av personlig bedömning och attityd hos involverade parter. Det gör det viktigt att precisera bidragen de ger och vilken inverkan användandet av deras förmågor har på projektresultaten. Båda sidor av funktionella gränssnitt måste så anstränga sig för att överföra kunskap och information för att nå ett effektivt utnyttjande av Scantias samlade kompetens.

Det framkom alltså att funktionernas respektive expertis är uppmärksammas, men de ges inte alltid möjlighet att stötta processen. Denna paradox kan kopplas till en mängd identifierade processfenomen som antingen underlättar eller hindrar värdeskapande och att förväntningar uppnås. Fenomenens olika karaktär resulterade i två typer av faktorer: sju inflytelserika, påverkbara av projektmedlemmar, och åtta kontextuella faktorer som sätter ramarna för utvecklingsprojekt. Bland annat återfinns här attityder, resurser, tidsplanering och individuella prioriteringar. Flertalet faktorer behandlar också projektdeltagarnas kommunikation – hur, när och vilken information som delas – och föga förvånande sågs transparens vara en grundsten för att möjliggöra deltagande och skapa en utbredd acceptans av slutresultatet.

Förståelse för produktutvecklingsprocessens intressenter är alltså avgörande för att kunna dra nytta av deras värdeskapande förmågor. Studiens resultat bidrar till att skapa en ökad medvetenhet kring förväntningar och de faktorer som påverkar deras uppfyllandegrad, och kan så utgöra ett första steg mot processförbättring med slutmålet en högre kvalitet i produktutvecklingsprocessen.

Therese Enarson & Karin Cederberg

Författare till "Exploring the Value-Enabling Capabilities in Cross-Functional Product Development - A Study on the Engine Development Process at Scania"