

Så blir Indiens största företag ett föredöme av kvalitet och excellence

”Ledarskapets betydelse kan inte nog betonas. Vi har inte sett en enda organisation som lyckats utveckla excellence utan synligt och aktivt deltagande från ledarna”. Det säger *Sunil Sinha*, regionchef i Indiens största globala koncern, Tata Group, som idag är ett föredöme för företag över hela världen.

TATA GROUP BESTÅR AV cirka 100 fristående företag med sammanlagt 660.000 medarbetare och en årsomsättning på cirka 100 miljarder USD, varav 68 procent utanför Indien. Exempelvis ingår Storbritannien-baserade Jaguar Land Rover i koncernen. Under de senaste 20 åren har Tata mer än 20-dubblats i storlek.

Genom en ägarstruktur hålls koncernen ihop via bolaget Tata Sons med sina knappa tusen medarbetare. På den här centrala nivån är Sunil Sinha chef för Mellanöstern- och norra Afrika-regionen, och han har även ansvar för att utveckla marknaderna i flera andra regioner, exempelvis Europa och Nordamerika. Tidigare var Sinha chef för Tata Quality Management Services där han bland annat var med och implementerade förbättringsprogrammet Tata Business Excellence Model inom hela Tata Group, som fått stor betydelse för hur koncernen utvecklas.

Fokuserar på sådant som speglar effektivitet

Tata Group har en lång historia och ser samhället som den primära intressenten. Verksamheterna finns i många olika branscher och regioner och Tata Sons driver kvalitets- och excellence-arbetet i en form som enligt Sinha kan vara unik i världen.

– Snarare än att diktera företagets sätt att göra affärer fokuserar vi på resultat som speglar effektivitet i verksamheterna. Det gör att företagen kan arbeta på det sätt som bäst passar den egna sektorn och geografiska platsen, vilket gör Tata till en av de mest läströrliga organisationerna i världen.

För att åstadkomma detta behöver Tata både en tillförlitlig och omfattande metod att utvärdera resultat samt en motivationsmekanism som är kopplad till resultaten. Det har man åstadkommit genom ett system som kallas Brand Equity and Business Promotion Agreement. För att få använda Tata:s varumärke, vilket många av koncernens företag ser som en viktig fördel, förbinder man sig att följa en



Konkurrensen blir hårdare, men den drivande faktorn är att saker förändras, säger Sunil Sinha.

uppförandekod och delta i Tata Sons regelbundna utvärderingar av arbetsätt och resultat.

– De här utvärderingarna görs med hjälp av Tata Business Excellence Model (TBEM), som är den ”hemliga ingrediensen” bakom Tata:s framgång. TBEM driver kvalitet och excellence, inte bara genom vad som görs, utan hur det görs. Det här har blivit en unik värdedrivkraft som gjort Tata till ett föredöme för företag i hela världen, berättar Sunil Sinha.

Stöder förbättringar och intelligent risktagande

TBEM uppmuntrar ständiga förbättringar genom ett formellt system av benchmarking och utvärdering. Det ger koncernens företag ett ramverk för att förbättra konkurrenskraft, effektivitet och finansiell prestation på en rad nivåer

och områden som strategi, ledarskap, kundcentrering och informationsanalys. Det här arbetet stöds av Tata Sons centrala organisation, som också ger en hel del annat stöd för att lyckas. Bland annat en rad utbildningsprogram och olika program för att dela bra exempel och uppmuntra innovation.

Något som gett internationell uppmärksamhet är att man inte bara uppmärksammar innovativa idéer som lett till bra resultat, utan också de som inte lyckats, genom en kategori man kallar ”Dare to Try”.

– Det här har hjälpt att bygga koncernens entusiasm för risktagande, som vi ibland kallar intelligent risk. Genom att uppmärksamma risker man tagit i Tata:s bästa företag blir andra företag mer bekväma med att skifta angreppssätt, säger Sunil Sinha.

Några vanliga utmaningar och framgångsfaktorer enligt Sunil Sinha

UTMANINGAR OCH SVÅRIGHETER

- Rätt ambitionsnivå – att sätta utmanande men inte omöjliga mål.
- Att inte förlora resultatfokus i processtyrningen.
- Att engagera motiverade team.
- Ändrade prioriteringar från ledningen och drivande av för många initiativ.

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Orubbligt ledningsengagemang och uthållighet.
- Miljö för ständigt lärande och förbättringar.
- Flexibilitet – snabbhet i att lära och reagera på ny information.

Råd till svenska företag

De tre första råd Sunil Sinha skulle ge ledningarna i svenska företag för att förbli konkurrenskraftiga:

- Lär er ständigt allt om era kunder och använd den informationen för att skapa insikter och inspirera innovation.
- Bygg in flexibilitet i er kultur och i era processer – var redo att snabbt göra Anpassningar som svar på förändringar.
- Se till hela värdekedjan och utforma den för ökad hållbarhet – både ur miljösynpunkt av hänsyn till samhället och ur ekonomisk synpunkt av hänsyn till aktieägarna.

Flera intressenter ses som kunder

När det gäller frågan hur Tata utvecklar ett starkt kundfokus genom hela koncernen ger han ett svar som han menar kan vara lite överraskande.

– Till skillnad från många andra företag tar Tata hänsyn till "the big picture" och långsiktigheten. Det betyder att vi inte bara fokuserar på ekonomiska vinster och finansiella rapporter. Tata erkänner flera intressenter och att varje intressent behöver betraktas som Tata:s "kunder". Våra grundbudskap innehåller inte ordet "customer" utan snarare "consumer" när vi syftar på intressenter.

Hur arbetar då Tata Group med ständiga förbättringar och vilka metoder använder man? Här får varje företag i koncernen använda vilken metod man vill. Tata Business Excellence Model (TBEM) föreskriver inget om metoder.

– Det vi rekommenderar är vad de flesta skulle känna igen som Lean Six Sigma – där Lean-tekniker används för att ingjuta en kultur av ständiga förbättringar, och Six Sigma-tekniker används för att upprätta måttbaserade styrplaner och hantera större förbättringsprojekt, berättar Sunil Sinha.

Varje företag har en egen Corporate Quality Head (CQH), vars roll är att leda business excellence-ansträngningarna i respektive företag och vara kontaktpunkt mellan företaget och Tata Sons business excellence-resurser. De flesta av dessa

ledare är starkt involverade i gemenskapen kring den centrala TBEM-modellen. En drivande faktor inom denna modell är också att det finns något av en "vänlig" konkurrens mellan Tata-företagens chefer att prestera bra enligt TBEM, bland annat därför att det vägs in när man väljer kandidater för uppgifter på högre nivå i koncernen.

Ingen har lyckats utan bra ledarskap

Processerna kring TBEM hjälper att utveckla det viktiga ledarskapet inom Tata på flera sätt. Man har också andra program för att utveckla ledarskapet, bland annat Tata Management Training Center och ett särskilt program där ett antal unga begåvningar får treåriga uppdrag inom olika nyckelområden. Ledarna har, enligt Sunil Sinha, en mycket viktig roll i kvalitets- och excellence-arbetet.

– Ledarskapets betydelse kan inte nog betonas. Vi har inte sett en enda organisation som lyckats utveckla excellence utan synligt och aktivt deltagande från ledarna. Kvalitetsledarna inom Tata är generellt väl sedda och respekterade, både genom deras förmåga att driva resultat och genom deras kontakter inom koncernen. Företagsledarna inom Tata uppmuntras genom TBEM att bygga upp sin egen effektivitet beträffande att leda det dagliga arbetet för kvalitet och excellence.

Utbildning spelar en viktig roll för att sprida förbättrings- och excellencekultu-

ren i hela koncernen, berättar Sunil Sinha. Alla 660.000 medarbetare, inklusive alla nyanställda, får utbildning i business excellence. Alla linjechefer uppmuntras att gå igenom "Assessors programme" och delta i TBEM-utvärderingen. VD:arna har rollen som mentor. Den korsbefruktningsprocessen kommer av TBEM-processen gör mycket för att sprida en kultur av förbättringar och excellence.

Måste kunna möta förändringar

Sunil Sinha håller med om att ett aktivt program för förbättringar och excellence är ännu mer nödvändigt idag och att den globala konkurrensen ökar.

– Vi har lärt oss att det inte finns något "bästa" system för detta arbete, och även att avsaknad av ett sådant system leder till undergång. Konkurrensen blir hårdare, men den drivande faktorn är att saker *förändras*. Kunder kan bli nyckfulla, regleringar kan ändras, politiskt klimat kan förändras och oväntade händelser kan inträffa. Utan ett aktivt program för kvalitet, förbättringar och excellence kan sådana förändringar bli katastrofala för företags långsiktiga hållbarhet.

För framtiden tror Sunil Sinha att grundtankarna i kvalitet och business excellence är tidlösa, lite som naturlagar snarare än filosofier. Men hur man agerar och får kraft i dessa tror han kommer att förändras kraftigt med den tekniska utvecklingen.

Excellence Summit 2018 i Göteborg

Den nya internationella konferensen Excellence Summit tar form. Den genomförs första gången 11-12 september 2018 i Göteborg. Medarrangörer är nu EOQ, ASQ, JUSE och IAQ, dvs den europeiska, den amerikanska, den japanska och den globala kvalitetsorganisationen, något som borgar för att deltagarna kommer att få lyssna på några av världens allra intressantaste talare. En av konferensens huvudtalare är Sunil Sinha från Tata Group (se artikeln här intill). Läs mer om konferensen på www.excellencesummit.se.