

SVEN OHDE

LN GRWTH[®]

HOW TO TAP THE HIDDEN SOURCE OF
LONG-TERM BUSINESS SUCCESS



Förord

Vår värld blir allt mer sammankopplad genom det som oftast benämns som "globaliseringen" och med en hårdnande konkurrens. Långsiktigt framgångsrika företag, som Toyota, har därför fått allt mer uppmärksamhet kring hur de utvecklar, producerar och säljer sina produkter, och skapar tillväxt.

Detta är en översättning av de två första kapitlen i boken "Lean Growth", en bok som skrivits i syfte att öka medvetenheten om vikten av tillväxt.

Mycket av vad som finns beskrivet här är med inspiration från Toyota, speciellt inom områden som produktutveckling och produktion. Toyota har varit vinstgivande de senaste tjugofem åren och dessutom med en vinstnivå som vida överstiger genomsnittet i bilindustrin. Detta trots svårigheterna för den japanska ekonomin. Det finns mycket att lära från Toyota även för företag utanför bilindustrin, inklusive service sektor, såsom tex. att arbeta bort resursslöseri "waste" och istället använda sådana resurser i tillväxtskapande aktiviteter och som genererar kundvärde. Att arbeta med produktivitetshöjande åtgärder samtidigt som fokus ligger på tillväxt är vad Resurssnål Tillväxt i korthet handlar om!

De flesta av oss har säkert någon gång lockats av, men också tröttnat på, trendiga management koncept (ofta tre-bokstavs-förkortningar) som sålts in som "den enkla vägen till framgång", med löften om att lösa alla problem snabbt och enkelt. Med denna skrift vill vi skapa en ökad medvetenhet och motstånd mot sådant lycksökande, som egentligen bara är alltför förenklade teorier med stora brister.

För att skapa konkurrenskraft finns inga snabba och enkla lösningar. Man kommer inte undan hårt arbete, envishet och uthållighet. Därför hoppas vi att ni inte blir besvikna när vi inte kan lova några enkla, snabba lösningar här. Istället erbjuder vi exempel på metoder som, om de tillämpas rätt, fungerar i praktiken och skapar tillväxt.

Boken i sin helhet med titeln "Lean Growth", är skriven på engelska. Kontakta oss gärna via e-mail på info@ohde.se eller ring 031-20 24 60 så skickar vi ett exemplar. På vår hemsida www.ohde.se finns mer information om oss och konceptet "Lean Growth".

Kapitel 1

Traditionell företagsledning - Som att köra med bromsarna på

De flesta företag har bara börjat komma till insikt om och förstå vad den nya konkurrensutsatta marknaden kräver. Traditionell företagsstyrning fortsätter att dominera, men är det vad dagens företagande kräver?

Denna bok beskriver filosofin som kan benämnas som "Lean Growth" eller på svenska översatt till Resurssnål Tillväxt. Frågan kanske ställs vad det är för fel på traditionell företagsstyrning? Det har ju fungerat så bra hittills. Den globala tillväxten mellan 1945 och 1970 var enorm – BNP ökade fyrfaldigt! Men idag ser det annorlunda ut. Den största skillnaden för flera tillverkande industrier är att vi har gått från en överefterfrågan till att idag ha en överkapacitet.

Traditionell företagsstyrning har fram till idag dominerats av de idéer som härrör från Henry Ford, Alfred Sloan, och Fredrick W. Taylor. Deras idéer utvecklades i början 1900-talet och som vid den tiden symboliserade en revolution i sättet att se på tillverkande industrier och företagsstyrning. Nu för tiden hör vi ibland talas om företag som tänker lämna det traditionella synsättet, som härstammar just från dessa herrar, för att "go lean". Vad många inte vet är att "lean" filosofin har sitt ursprung i Toyotas Produktionssystem (TPS), som faktiskt i sin tur bygger på Ford-systemet. "Lean" är alltså inte något nytt men däremot ett vidarutvecklat och finslipat system i jämförelse med det äldre Ford-systemet.

Ford blev under åren 1909-1913 åtta gånger så stort. 1909 tillverkades 11 000 bilar och 1913 192 000 bilar. Samtidigt blev T-Forden avsevärt billigare under samma period och mer av en folkbil. Henry Fords vision var att demokratisera bilägandet och som ett delresultat av detta behöll amerikanska biltillverkare tillsammans en marknadsandel om 95% fram till slutet av 1960-talet. Då förtjänade Ford titeln "1900-talets världsmästare i företagsledning". Fords huvudkontor och fabriksbas i Detroit var kronan på verket och blev till en stark maktfaktor under den tiden då den globala ekonomiska utvecklingen tog fart. Det finns fortfarande mycket att lära från Ford, Sloan och Taylor och deras teorier.

Efter andra världskriget när många nationer i Europa mer eller mindre behövde byggas upp på nytt, tog den industriella utvecklingen fart. Praktiskt taget vad som helst kunde säljas. Kunder köpte vad som kunde produceras. Man får inte glömma att fram till 1960-1970-talen hade bilindustrin svårt att leverera den starka efterfrågan som fanns. Man hade svårt att hitta utbildad och bra arbetskraft. Den

enorma efterfrågan uppstod som en effekt av Ford-systemet, som med de skalfördelar det innebar reducerade kostnaderna för biltillverkning och därmed även priserna. En positiv spiral uppstod med de ökade volymerna, som gav fler arbetstillfällen och lägre försäljningspriser och som återigen ökade volymerna. Att leda ett industriföretag under denna period var som att köra bil med foten på bromsen. I svåra tider bromsade man in ordentligt och när tiderna sedan förbättrades så lättade man på bromspedalen. I dagens situation är det annorlunda med en konstant överkapacitet (bilindustrin har idag en överkapacitet på 30-50%), som innebär att konkurrensen är benhård. Den globala tillväxten idag uppskattas till ca 4%, samtidigt som produktiviteten ökar med ca 7%. Det innebär att överkapaciteten bara ökar och ökar i de flesta industriella sektorer. Därmed är många företag idag tvingade till att se till att bättre och bättre förstå kundernas behov och hur man kan möta denna för att öka sina marknadsandelar.

Det är i denna förändrade konkurrenssituation som det traditionella Ford-systemets svagheter blir synbara. Det traditionella synsättet är inte baserat på antagandet om överkapacitet och stark eller extrem konkurrens, utan fokuserar istället på hur att hantera interna problematiker. Vad som lämnas därhän är hur att bemöta och tillfredsställa kunders behov på bästa sätt. Fokuseringen ligger internt snarare än externt. Det råder ingen tvekan om att företag som inte klarar av att vara kundorienterade, löper stor risk att gradvis hamna utanför konkurrensen. I dagens hårda konkurrenssituation inom många sektorer är kunden inte kung – utan diktator. Detta uppmärksammades av västerländska företagsledare först under senare delen av 70-talet och under 80-talet var kundorientering fortfarande något som bara fanns på marknadsavdelningars agendor.

Låt oss nu gå vidare och titta närmare på tre andra svagheter på det traditionella sättet att styra och leda företag.

Den traditionella modellen: Fokus på det kortsiktiga resultatet

Priser faller inom alla industrisektorer. Inom vissa har man lyckats hålla priset uppe men då istället ökat innehålllet. Hur ofta reflekterar och agerar man över detta i företags budget- och marknadsplaner? Vad man kan se ökar är följande scenarion:

- När det traditionella företaget förlorar order och marknadsandelar skickas signaler till marknadsavdelningen om att man måste sänka priserna och/eller öka marknadsföringsaktiviteterna. Produktionsenheter däremot hävdar istället att priset måste höjas därför att den lägre volymen gör att kostnaden per producerad enhet ökar. En kamp mellan funktionerna börjar, som har sin grund i att de har olika delmål och problematiker att lösa.
- Även om kunderna skulle reagera positivt på det lägre priset, ökade innehålllet eller utförda kampanjer, kan en annan konflikt uppstå. Produktionsenheten kanske inte vill öka på produktionen som man planerat förrän man ser att order verkligen börjar öka igen. Därmed kan försäljningsavdelningen inte ge leveranstiderna.

- I två fall av tre leder inte prissänkningar eller mindre uppgraderingar till de volymökningar man förväntar sig. Marknads- och försäljningsavdelningen skyller då gärna på ekonomifunktionen som allt för ofta använder kostnadsbaserad prissättning för att räkna fram priset. När priset bestäms av finansavdelningen baseras det till största del på tankesättet vad företaget lagt ner för framtagningskostnader, snarare än vad kunden kan tänkas vara beredd att betala. Förutom att kunden fått en undanskymd plats, finns ytterligare en nackdel med det traditionella sättet att leda företag. En ökning av direkta kostnader ger per automatik också ökade indirekta kostnader, även om det inte i realiteten är motiverat att så sker.
- Nästa reaktion är att sänka priset. För att göra det måste man rationalisera. Anställda är i detta läge inte benägna att vara speciellt aktiva i att driva rationaliseringar, då de känner en oro för att mista sin anställning. Men med hjälp av experter och konsulter tror sig ledningen finna ut var och hur rationaliseringarna kan genomföras.

Den traditionella modellen: Funktionell organisation och låg förändringstakt

Här finns det flera viktiga utmaningar:

- Svårigheten att koordinera aktiviteter inom skälig tid
- Att aktiviteter utförs sekventiellt snarare än parallellt
- Att funktionella enheter inte tar ansvar för varandras resultat

Som tumregel kan man säga att traditionella produktionssystem adderar värde till en produkt endast i 0,2% - 0,5% av tiden i fabriken. Resterande tid, är väntetid för material eller bearbetning mm. Största delen av icke produktiv tid är faktiskt relaterad till aktiviteter där flera funktioner är inblandade eller ansvaret är oklart. Under all denna tid skapas inget som är av värde för kunden – bara ökning i tid och bundet kapital. Andra områden där förbättringar kan göras är:

- Öka förmågan att svara upp mot förändringar på marknaden. Denna är ofta otillräcklig och långsam. Det är speciellt synbart i den långsamma takt nya produkter utvecklas och lanseras (liksom att avsluta produktion av föråldrade) samt i utvecklandet av den totala produktmixen och uppdatering av kapacitet.
- Ledtider, ställtider och tid för produktutveckling etc. Dessa är ofta mycket väl tilltagna för vad som krävs för att vara konkurrenskraftig på marknaden idag.
- Tid för att lösa problem, mestadels att hantera avvikelser från plan. Detta upptar också för mycket tid och resurser.

Ovanstående är alla exempel på problem inom funktionellt organiserade företag, en organisationsform som också skapar mycket konflikter och sub-optimeringar.

Den traditionella modellen: Håll arbetsstyrkan på en låg kompetensnivå

Henry Ford strukturerade sin organisationsmodell som ett direkt resultat av bristen på utbildad arbetskraft. I Ford-modellen kunde en bondpojke snabbt bli till en bilbyggare. Naturligtvis fanns där även specialister, men att ha anställda som var minimalt skolade för en viss typ av arbetsuppgifter och andra som var specialister var vid den tidpunkten ett effektivt sätt att lösa problemet om bristande tillgång på utbildad arbetskraft.

Idag är situationen en annan. Många är överkvalificerade för sina arbetsuppgifter och har fastnat i arbeten som inte är tillräckligt stimulerande, vilket resulterar i att människor är uttråkade och omotiverade. Detta kan ses som ett tecken på avsaknad av respekt för medarbetare, då företag inte utnyttjar anställdas kompetens och förmåga, utan istället låter medarbetare lägga sin tid på onödigt arbete, dvs. waste.

Slutligen höjs här ett varningens finger åt både företagsledare och bilförare. Kom ihåg att bilkörning med bromsarna på under för lång tid är farligt! Då finns en stor risk att bromsarna låser sig och bilen helt enkelt blir stående. Detta är inte bra, varken för bilar eller företag.

Kapitel 2

Kärnan i begreppet Resurssnål Tillväxt: Konvertera "waste" till tillväxt

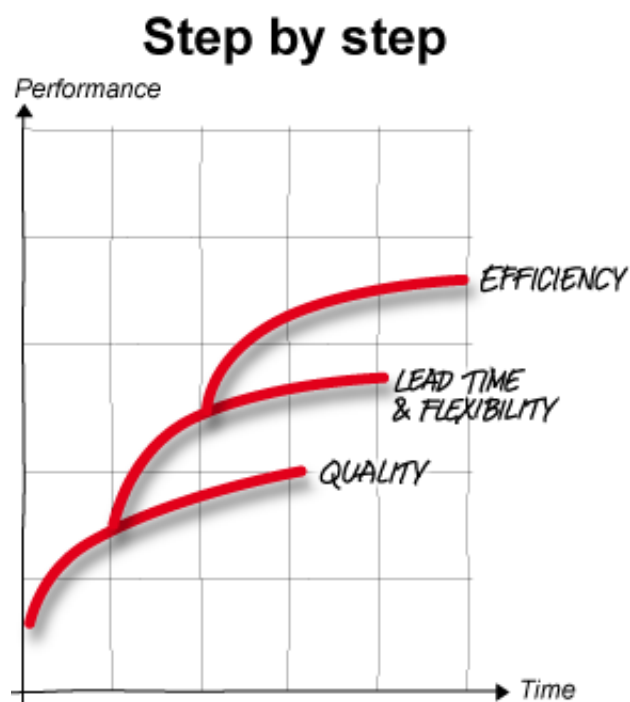
Vid en första anblick kan en process eller aktivitet verka nödvändig i ett företag. Ur kundens perspektiv framstår dock många aktiviteter som värdelösa och bara slöseri. Företag som lever efter filosofin om resurssnål tillväxt är dedikerade till att identifiera och minimera slöseri med resurser. När väl "waste" är eliminerad finns det resurser som istället kan användas för att generera mer och skapa ny tillväxt.

Att arbeta bort resursslöseri är en av hörnstenarna i filosofin om resurssnål tillväxt.

Bakgrunden till Resurssnål Tillväxt

Termen "resurssnål" användes av Krafcik i studien International Motor Vehicle Programme (IMVP) som publicerades 1990 och som bl.a. beskrev Toyotas produktionssystem (TPS). IMVP var en

storskalig studie med syfte att identifiera underliggande orsaker till de stora resultat skillnaderna mellan olika biltillverkare. Det framkom att Toyota med sitt etablerade produktionssystem TPS var bilindustrins tydliga ledstjärna när man såg till resultatet. Under lång tid hade man då utvecklat synsättet om resurssnålhet. Det började med grundaren av Toyota (tidigare Toyota Loomworks) Mr Eiji Toyoda och hans svärson Mr Taiichi Ono, som efter andra världskriget beslutade att börja bygga bilar. De hade dock inte tillräckligt med kapital för att kunna etablera det traditionellt kapitalintensiva produktionssystemet som andra biltillverkare använde och som Henry Ford utvecklat och förfinat. Istället började de bygga på ett mer resurssnålt system baserat på logiker om skalfördelar, standardisering, gruppering av aktiviteter i mindre enheter etc. Det var dock inte förrän 1960-1970 som de började konkurrera med europeiska och amerikanska bilproducenter. Toyotas utveckling och filosofi pågick under flera decennier, och tre distinkta faser kan urskiljas.

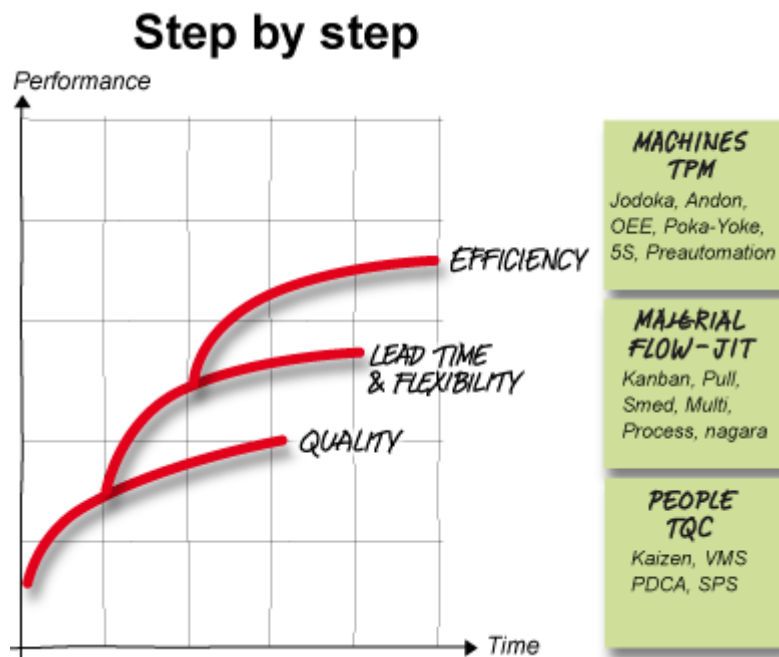


Figur 2.1 Steg för steg

Då Toyota påbörjade utvecklingen av sitt system rådde en starkt begränsad tillgång på både finansiella och materiella resurser i Japan. Detta blev därför starka drivande faktorer i utvecklandet av JIT (Just in Time) systemet. Idag när vetskapen om att alla resurser har en begränsad tillgång, blir därför resurssnålhet något man måste tillämpa och ta till sig för att klara sig i konkurrensen.

Resurssnåla system

Många metoder, processer och tankesätt är relaterade till filosofin kring resurssnålhet. Tre block kan urskiljas, där varje block innehåller ett antal metoder och verktyg. I nedanstående figur (Figur 2.2) illustreras de tre blocken och de verktyg och metoder som ingår i den resurssnåla filosofin.



Figur 2.2 Resurssnåla metoder: QLE-orienterade

Bilden ovan visar att personella resurser leds av TQC (Total Quality Control), materialflöden styrs av JIT (Just in Time) och maskiner och utrustning har verktygen TPM (Total Productive Maintenance / Total Productivity Maintenance). Inom synsättet om resurssnålhet finns ett antal metoder och verktyg som är relaterade men också fristående. Tex. används JIT för att minimera lagerhållningen, Kaizen för att driva på arbetet med ständiga förbättringar, Muda för att reducera slöseri, och Kanban för att producera vad som efterfrågas (och inte vad man kan producera). Vidare används också "sista-minuten-utveckling" i produktutveckling och noll-tolerans av fel. Dessa metoder och verktyg är inte utvecklade isolerade från varandra utan bildar tillsammans grunden för en företagsövergripande filosofi. En uttömmande genomgång av alla metoder och verktyg som finns inom filosofin resurssnål tillväxt skulle inte bara kräva en egen bok, utan också en väldigt tjock sådan. Gemensamt för alla dessa är dock att de syftar till att reducera och eliminera "waste" i företag och organisationer. Resurssnåla företag har ett kontinuerligt fokus på att just arbeta bort slöseri med resurser.

En annan gemensam nämnare bland företag som tillämpar filosofin om resurssnålhet är att dess ledare är absolut besatta av att nå perfektion. Detta innebär att resultat måste hela tiden ligga på en hög nivå med få, om ens några, misstag. I västvärlden hör vi ofta begreppet "tillverkning i världsklass", men vi hör sällan vad den frasen står för och inbegriper. Om vi däremot ser till

elitidrottare som håller världsklass och resursnåla företag som anses vara i världsklass, så framträder att de gemensamt har en stark beslutsamhet i att bli ännu bättre och att de också är väl insatta i vad konkurrenterna gör och hur omvärlden förändras.

Företag som anammat en resurssnål filosofi har en outtröttlig förmåga att söka efter och identifiera problem. När man ser problemen genereras lösningar och lösningar skapar nya affärsmässiga möjligheter. För att kunna identifiera problem måste man dock först se dem, och för att kunna se dem måste man vara närvarande i miljön där de finns och uppstår, som tex. i fabriken, eller på lagret. (detta kallar japanerna för GEMBA. Det är också värdefullt att iaktta kunder och hur de använder slutprodukten.

Några fördelar med resurssnåla system är att:

- De är snabba och reagerar snabbt på förändringar och störningar
- De är i hög utsträckning kontrollerbara
- De är kostnadsmedvetna och samtidigt levererar vad kunden efterfrågar

Dessa kvaliteter är i allra högsta grad användbara och nödvändiga i dagens hårda konkurrens på marknaden.

Var hittar man "waste" – tre typer av operationella aktiviteter

Nedan i figur 2.3 illustreras en indelning av aktiviteter i tre kategorier:

1. Värdeskapande
2. Strukturell "waste"
3. Ren "waste"



Figur 2.3 Alla aktiviteter är inte värdeskapande - "Waste" från order till leverans

1. Värdeskapande tid

Aktiviteter som skapar värde är sådana där ingående material och arbete transformeras och tillsammans skapar en produkt, som en kund sedan är villig att betala för och som har ett värde högre än summan av delinsatserna. Tiden som läggs ner på sådana aktiviteter är värdeskapande tid. Om man drar ner på sådana aktiviteter, får det negativa konsekvenser på produkten och kunden är då kanske inte längre villig att betala samma pris utan begär ett lägre! Tex. Om vi lägger mer energi och tid på en aktivitet men inte kan få mer betalt av kunden, klassificeras detta extraarbete som "waste". Kanske måste vi göra den av någon annan orsak, men det är fortfarande inte värdeskapande ur kundens perspektiv

2. Skapad "waste"

Strukturell "waste" är en konsekvens av tex. en process eller produktdesign som inte är tillräckligt bra och är ofta associerad med etablerade organisationsstrukturer och system eller kulturella aspekter i företaget. Ett sätt att beskriva strukturell "waste" är att se det som resultatet av en aktivitet, vars kostnader i tid och material, som kunder inte är villiga att betala för. Karakteristiskt för strukturell "waste" är att det ofta finns en acceptans för aktiviteten i företaget och därför finns den kvar. Exempel på sådana aktiviteter är transporter som kompenserar för en bristande processplanering, extra kvalitetsinspektioner pga. bristande processdesign eller leverantörers ojämna kvalitet. Hit hör också onödigt stor lagerhållning som är en konsekvens av långa ledtider etc. Ofta är det så att företagets existerande struktur kräver att denna sorts aktiviteter fortgår även om de inte adderar något kundvärde och är därmed "waste". Strukturell "waste" är också ofta ett resultat av bristande samarbete mellan funktioner i ett företag. Det *kan* dock finnas fog för denna sorts aktiviteter och det är när de är nödvändiga för den strategiska inriktningen eller framtida processutveckling etc. Det är dock viktigt att inse att dessa aktiviteter inte genererar omedelbar kundnytta.

Ett annat område där man kan finna strukturell "waste" är bland produkters innehåll. Många företag eftersträvar att tillgodose kunders efterfrågan och behov med sina produkter och tjänster. Men i denna strävan försöker för många att "vara allt för alla" och därför får många produkter tilläggfunktioner som i sin tur skapar en hög marginalkostnad i tillverkning och underhåll. Vidare är det ofta så att inte heller kunderna uppskattar denna sorts produkter. Därmed blir mycket av tilläggfunktionerna "waste". Processer och produkter får därför inte bli överdimensionerade.

Strukturell "waste" är svårare att adressera än ren "waste", då den är inbyggd i företagets struktur och organisation. Ofta har strukturell "waste" sin orsak i en del av organisationen, men syns i en annan del och därmed kan aktiviteten inte lika enkelt bara tas bort. Strukturell "waste" är ofta strukturell och djupt rotad i företagsövergripande processer.

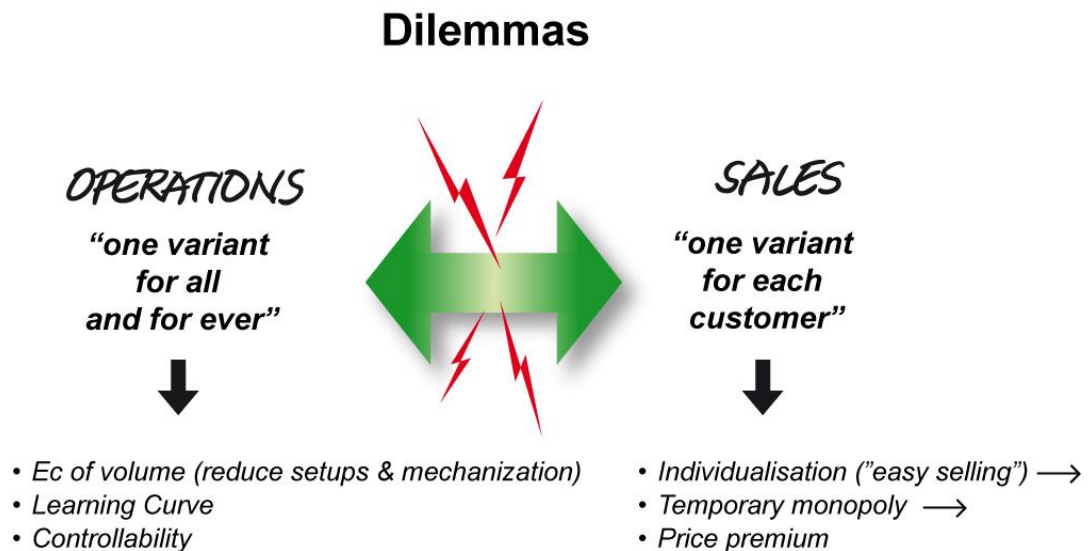
Inte sällan känner människor sig maktlösa över den strukturella "wasten", då de känner att de inte kan göra något åt sådant som har sin orsak inom en annan enhet, med kanske helt annorlunda verksamhet och logik. Strukturell "waste" uppstår ofta i gränssnittet mellan olika organisatoriska enheter och funktioner, vilket försvårar elimineringen. Därför blir just strukturell "waste" ofta

accepterad i många företag. Fördelen och vinsten som fås genom att adressera den strukturella "wasten" syns först på en övergripande nivå i företaget snarare än inom en specifik enhet. Därför är det en stor utmaning att arbeta bort just den strukturella "wasten", och därför krävs engagemang och insatser från många olika enheter. Vidare finns ett annat problem relaterat till funktionell organisation och att komma åt strukturell "waste", och det är att resultatet av elimineringen av den strukturella "wasten" kan synas som en rejält minskad kostnad i en funktion, men samtidigt som en ökad kostnad i en annan funktion. Därför rekommenderas att man tar det övergripande perspektivet, helikoptersyn, just för att se till helheten och förvissa sig om att orsak-verkan sambanden beskrivs korrekt och att organisationens enheter därmed kan komma till insikt om vikten av förändringen, även om effekten inom en specifik enhet inte är positiv.

VSM och implementering av JIT filosofin kan här vara till stor hjälp. Ett sätt att eliminera "waste" är att ha ett konstant fokus på att reducera använd tid. Ju mindre tid som används, ju mindre tid är det som också drar andra resurser och mindre tid att göra misstag på. Genom att konstant försöka reducera ledtider, upptäcks flaskhalsar och andra problem, som efter det att de är identifierade kan arbetas bort.

Varför så mycket strukturell "waste"?

Denna typ av slöseri, "waste", uppstår mestadels vid **övergångar** och oftast mellan funktionella **kopplingar**. Olika funktioner drivs och påverkas av helt olika faktorer. (Se bild 2.4)



Figur 2.4 Affärsmässiga dilemman

Som exempel kan tas när en marknadsavdelning vill erbjuda varje kund en unik lösning, helst varje gång kunden återkommer. Med en sådan hög grad av kundanpassning är det möjligt att skapa tillfälliga "monopol" och därmed också högre prismarginaler – det man kan kalla "price premium".

De operationella enheterna å andra sidan har här ett annat synsätt. De vill producera samma produkt enligt en standardisering med så få eller helst inga ändringar för evigt, då detta maximerar nyttan av investeringen. Vad händer då när två funktioner med två fundamentalt olika synsätt behöver arbeta tillsammans? Svaret blir alltför ofta förseningar, suboptimering och konflikter – med andra ord slöseri med resurser, "waste".

I företag finns det många funktioner och discipliner – alla med sina egna prioriteringar och motiv. Varför? Svaret ligger långt tillbaks under våra utbildningsår där vi blir skolade i olika synsätt som vi sedan tillsammans med likasinnade arbetar efter inom olika funktioner. Tyvärr är det så att kunderna inte bryr sig om hur väl en specifik funktion arbetar. De är istället bara intresserade av produktens helhet och att den motsvarar deras förväntningar. Om inte företagsledningarna ständigt strävar efter att få de olika funktionerna att arbeta bättre tillsammans, respektera varandra och ha förståelse för varandras styrkor och svagheter, kommer företaget att lida av interna konflikter, som inte är annat än slöseri med resurser. Resurser som istället kan användas för att skapa tillväxt.

3. Ren "waste"

Rent slöseri är oftast uppenbart och inte accepterat i de flesta organisationer på samma sätt som strukturell "waste" kan vara. Ren "waste" ligger ofta inom en specifik funktion eller enhet, kan vara genererad av dålig kommunikation som resulterar i omarbetning och förseningar. För att eliminera denna typ av slöseri behövs inga strukturella förändringar. Det handlar snarare om att identifiera aktiviteter som genererar slöseriet och att sluta med dessa. Om man optimerar nuvarande verksamhet uppnår man detta. Exempel på ren "waste" är:

- bristande hantering av kunders klagomål
- att inte inkludera aspekter från kunders klagomål i att skapa förbättring
- sammansättning av delar utan kontroll att alla komponenter är tillgängliga
- onödiga missförstånd och sammanblandningar
- behovet av att göra om
- okontrollerbara ställtider
- onödigt stor lagerhållning pga av icke tillförlitliga processer
- konflikter mellan enheter, personer och tom. lättja i organisationen
- letande efter förlagda verktyg pga avsaknad av rutiner

Problem med ren "waste" adresseras genom mätning, rigorös uppföljning och 5S (den japanska principen om att arbeta bort resursslöseri med att arbeta med arbetsorganisationen).

Slöseri /Waste– några praktiska exempel

PEAB är en av de största och mest framgångsrika svenska byggföretagen, vars verksamhet till största del är baserad i Norden. PEAB är ett bolag som anammat "lean" som arbetssätt och ledningsfilosofi och som är proaktiva i att kontinuerligt söka arbeta bort "waste". Företagets ledning förstår att det är viktigt att vara självkritiska i sin hållning och söka få korrekt fakta på bordet. Exempelvis görs tidsstudier för att förstå hur tid disponeras i respektive produktionsenhet. Man ser då inte i första hand till hur fort människor arbetar utan istället hur effektiv organisationen är, hur väl planeringen fungerar och i vilken utsträckning externa faktorer påverkar resultatet. För att kunna ta fram och uppföra högkvalitativa kostnadseffektiva byggnader har PEAB fokuserat på att industrialisera framtagningsprocessen och i detta reducerat "waste". Uppskattningsvis kan detta ge en kostnadsreduktion på upp emot 30% av byggkostnaden.

Peab har med hjälp av forskare från Chalmers Tekniska Högskola nyligen utfört tre omfattande tidsstudier. Varje studie har tagit två veckor, och då har man varannan minut tittat på vad slumpvis utvalda medarbetares varit sysselsatta med. Totalt har över 6 300 observationer gjorts, som sedan delats in i aktiviteter och vidare i 79 kategorier. Gruppering av kategorierna har sedan bildat följande områden:

Direkt arbete	26 %
Indirekt arbete	27 %
Hantering av material	12 %
Planering	5 %
Väntande	16 %
Oanvänd tid	11 %
Stop i produktion	1 %
Annat	2 %

"Direkt arbete" är när material och utrustning tillsammans används för att producera. Observera att endast 26% av tiden är "direkt arbete". Av dessa 26% framgår att 3% är omarbetningar och korrigeringar. I de 26% direkt arbete är också arbetsledare inräknat, även om de inte i egentlig mening är med och utför det egentliga värdeskapande arbetet i produktionstermer menat. En mer rättvisande siffra för värdeskapande arbete torde därför vara ca. 20%.

Om man ser till vad som observerats som "ren waste" och "strukturell waste" i studierna, framträder följande bild som illustreras i diagrammet på följande sida nedan:

Waste in the construction process



Figur 2.5 "Waste" i konstruktionsprocessen - Diagram över Waste inom PEAB

Om man generaliserar kan man säga att exempel på ren "waste" är omarbetningar, korrigeringar av redan gjort arbete, väntetider pga. dålig eller bristande planering av maskintid och människor eller förseningar. Strukturell "waste" däremot inbegriper aktiviteter som behöver utföras som en konsekvens av en illa designad process eller produkt. Denna sorts "waste" tenderar att uppstå som ett resultat av ett starkt funktionellt synsätt som i sin tur ofta beror på bristande kommunikation och samarbete över funktions- och enhetsgränser. Exempel på strukturell "waste" inom PEAB som framkom från studierna var inom material hanteringen. Man såg också skillnader mellan olika byggdelar såsom golv, väggar, balkong etc. Uppenbart var att ju mer hantverkarberoende en enhet var desto mer strukturell "waste" fann man. En annan stark faktor till ineffektivitet som man fann var att en typisk arbetsdag var fragmenterad i 90-150 olika aktiviteter för de flesta arbetare. Bara denna fragmentering ger upphov till att mycket tid går åt till förflyttning, upp-start tid, och ytterligare tid för material hantering.

När identifieringen av "wasten" var gjord, blev nästa fråga vad att göra åt problemet. Man fann varierande orsaker till den strukturella "wasten" som också kunde hänföras till problemet med bristande samarbete och kommunikation över funktions- och enhets gränser. Dessa områden är nu under luppen inom PEAB:s ledning och flera nya mer "lean"baserade procedurer har utvecklats för att hantera bristerna. Ett annat viktigt resultat studien lett till är att alla nu har insikt om att man har en viss nivå "waste", som man nu också är motiverad att arbeta bort.

PEAB-studien utfördes inom sektorn för byggnadskonstruktion. Man kan ställa sig frågan hur aktuella är dessa resultat för tillverkande enheter, som normalt innefattar mer av repetitivt arbete och som

därmed torde generera mindre "waste"? Studier som vi gjort visar på att endast 30-40% av aktiviteter och resurser i tillverkning är värdeskapande ur kundens perspektiv. Resten är "waste". Om man tänker sig att den siffran kunde reduceras med en fjärdedel, skulle resultatet bli en produktivitetsökning på 40-100%!

Ett annat exempel här är ifrån ett företag som är ledande inom sjukvårdsartiklar. I detta fall gjorde de som tillhandahöll påfyllning och packetering en genomlysning av värdekedjan, med följande resultat:

Värdeskapande tid	29%
Omarbetning / korrigeringar	4%
Transport	26%
Övervakning	38%
Annat	7%

Av den totala spenderade tiden var 71% "waste". I detta fall var mycket tid spenderad på transporter pga. bristande logistik, på övervakning pga. att inte utrustningen var tillförlitlig. När man förändrade upplägget och implementerade ANDON fördubblades produktionsresultatet.

Ren eller strukturell "waste"?

Det kan ibland vara svårt att avgöra om "waste" är ren eller strukturell sådan och ofta kan man inte säga att det är det ena eller andra. I praktiken är det istället ofta en blandning av ren- och strukturell "waste". Trots höga ambitioner att arbeta bort "waste" i processer är det nästan helt ofrånkomligt att det inte uppstår någonstans. Det viktiga är istället att man kontinuerligt försöker identifiera och reducera "waste" när den uppstår. Ren "waste" kan förhållandevis snabbt reduceras. Svårare är det med strukturell "waste", som ofta kräver längre tid att arbeta bort. Strukturell "waste" är kopplat till eller inbyggt i etablerade system och strukturer. Bästa sättet att hantera denna sorts slöseri är att försöka hindra att den överhuvudtaget uppstår genom noggrann planering och design av processen från början. Om strukturell "waste" trots allt uppstår, är det viktigt att man konsekvent belyser och sätter in skarpa åtgärder för att komma tillrätta med problemet. Arbetet med att identifiera och därefter eliminera både ren och strukturell "waste" är ett kontinuerligt arbete. Det tar aldrig slut och är en utmaning för alla och en var i en organisation. När man har identifierat "waste", bör en viss känsla av skam uppstå. Då är det mest sannolikt att något görs åt slöseriet! Man kan säga att det inte finns ett företag i världen som inte borde generas eller skämmas över upptäckt slöseri. När man väl har känner till om var det finns "waste" gömt, är det var och ens ansvar att försöka göra något åt det så att de resurserna istället kan användas för tillväxt!

Resurssnål tillväxt som synsätt

Först när man kopplar samman hushållande med resurser och tillväxt börjar saker att hända. Ekonomisk utveckling uppstår när resurser överflyttas, exempelvis från stagnerade sektorer och segment till sådana där det finns utrymme för tillväxt. Det kan också vara från äldre omoderna produkter till nya produkter. Samma fenomen uppstår i ett företag när resurser överförs från ett område till ett annat och när detta händer skapas behov av förändring. Exempelvis kan medarbetare behöva byta arbetsuppgifter eller öka sin kompetens inom nytt område. Det kan också handla om att man behöver genomföra förändringar inom industriella strukturer och leverantörer.

Företag som anammar ett resurssnålt synsätt växer fortare än sina konkurrenter och gör ofta en poäng av att man frigör resurser från existerande verksamhet. Dessa resurser återinvesteras i områden där man ser utrymme för tillväxt för att uppnå en än kraftigare tillväxt totalt för företaget. Det är inte en fråga om att fokusera på antingen tillväxt eller produktivitet – det är både och.

The Lean Growth philosophy

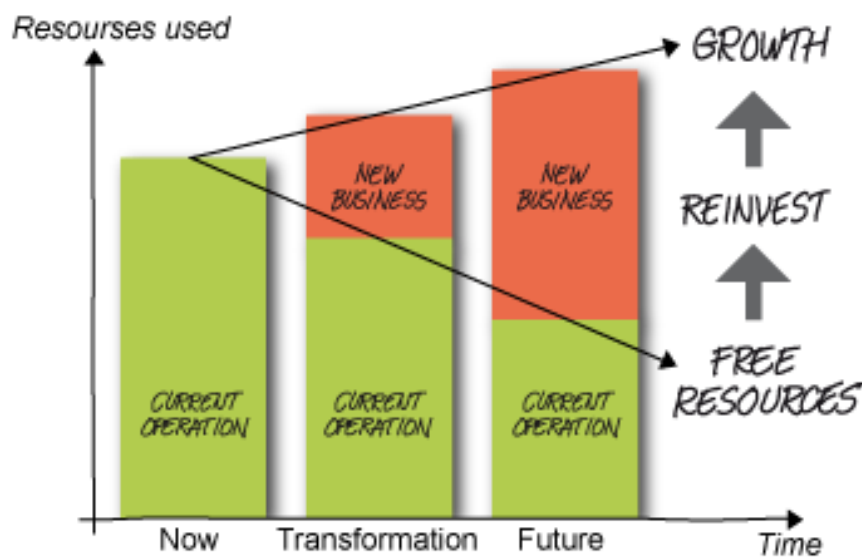


Bild 2.6 Filosofin Resurssnål Tillväxt

I dagens näringsliv måste företag vara snabbare och bättre på många områden, såsom kostnadseffektivitet, utveckling, förnyelse och lansering av produkter, leveransprecision mm. Filosofin om resurssnålhet vinner kraft när kraven ökar på snabbare anpassning till omvärldens förändringar. Sammantaget innebär detta att man måste använda existerande resurser mer effektivt och inte investera mer än nödvändigt i fasta tillgångar. När man arbetar enligt filosofin om resurssnål tillväxt och man ökar volymen med 100%, bör det se ut enligt följande:

- Fasta kostnader får inte öka med mer än 20-60%
- Rörliga kostnader får inte öka med mer än 60-90%

En annan fördel med "lean" filosofin är att företag som tillämpar den rätt är mycket snabbare i sin produktutveckling, och som en konsekvens tar en lägre marknadsrisk i att marknadens efterfrågan hinner förändras under tiden. Genom att korta ledtiden från order till leverans, behöver sådana företag inte heller ha stora lager av produkter som man antar kunderna kommer att efterfråga.

Tillväxten som genereras i resurssnåla företag leder ofta också till högre bruttovinster och marginaler. Det är dock viktigt att nämna att resurssnåla företag har högre mål än att öka den kortsiktiga lönsamheten. Istället tar man sikte på att skapa långsiktig värdetillväxt. För ett företag är vinst viktigt på samma sätt som syre är för oss människor – nödvändigt för att överleva, men inget man lever för. Varför tar det då så lång tid för företag att lära sig att leva efter "lean"filosofin? Det korta svaret är – lång tid av framgång i det förgångna. Det traditionella Tayloristiska Fordsystemet var oerhört framgångsrikt under lång tid och för att ifrågasätta och förändra sådana etablerade system krävs förutom insikt också mod. Framgång kan alltså bli till ett hinder för att skapa ny framgång.

Resurssnål tillväxt: Statistiska bevis för dess positiva effekt

PIMS Associates Ltd (Profit Impact of Market Strategy) har en databas som innehåller finansiell data från 3 600 företag. Vi analyserade data över fyra på varandra följande år, totalt 14 400 observationer. Först identifierades de parametrar som skulle mätas; produktivitet på finansiellt kapital, och humankapital. Detta för att få fram en bild av hur resurssnåla företag fungerar. Observerade företag delades in två grupper, de som visade på ökad försäljning och de med en minskad försäljning. Därefter tittade vi på vad för effekt en "lean"filosofi kunde göra för företagets resultat, där vi använde avkastning på investerat kapital (ROI) och avkastning till aktieägare som parametrar.

Parametrar

Vi ville åstadkomma tre saker:

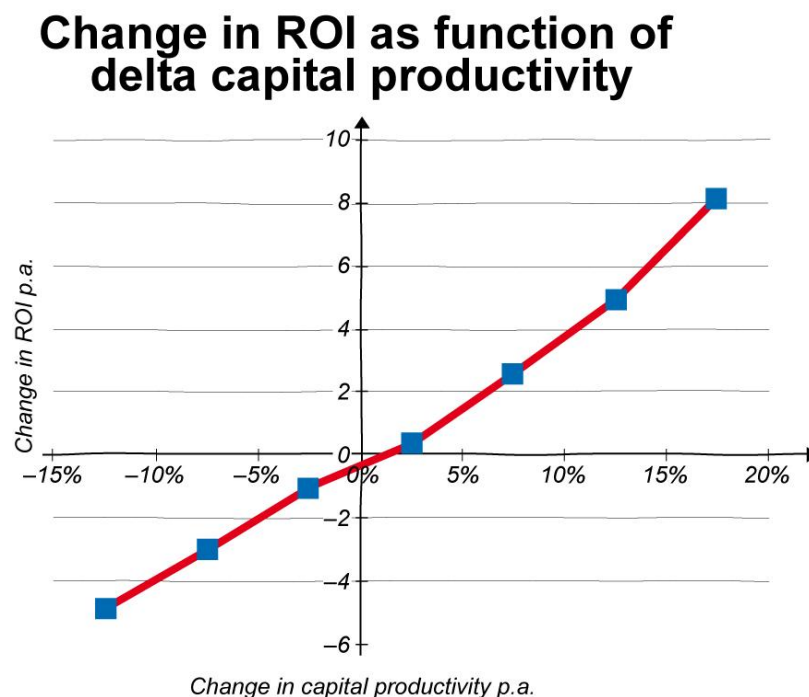
1. Mäta hur resurssnåla företag fungerar i termer av:
 - Förädlingsvärde / kapitalbindning (produktivitet finansiellt kapital)
 - Förädlingsvärde / antal anställda (produktivitet human kapital)Förädlingsvärde är här definierat som: intäkt minus utgift för köpt material och tjänster.
2. Mäta företags tillväxtnivåer i termer av
 - Ökad reell försäljning
 - Minskad reell försäljning
3. Mäta företagets finansiella resultat i termer av:
 - Avkastning på investerat kapital (ROI)
 - Avkastning till aktieägare (utdelning + aktiekursens utveckling)

All information mäts som genomsnittet av en förändring (i %) mellan åren. Detta för att få jämförbara siffror och för att visa på utvecklingen över tid. Vid närmare granskning av diagrammen nedan är det viktigt att komma ihåg att om produktiviteten ökar ett år så följer den ökningen inte med till nästkommande år, utan en ökning tillförs endast det år då den uppstår.

Mätning

Kapitalets produktivitet

Låt oss börja med att titta på begreppet ROI – avkastning på investerat kapital, en resultatparameter som en funktion av kapitalets produktivitet (förädlingsvärde / bundet arbetande kapital). Se figur 2.7

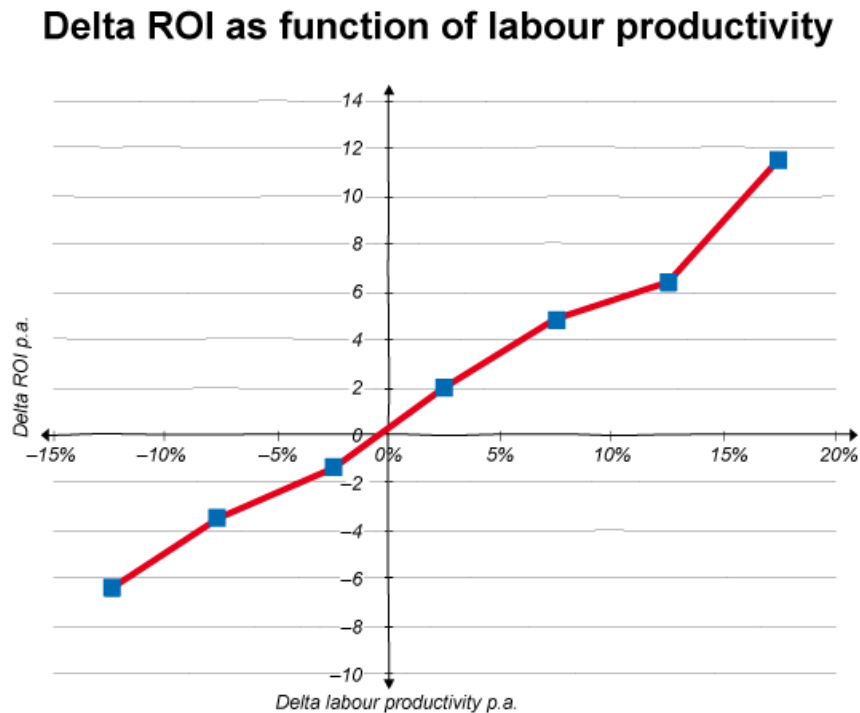


Figur 2.7 Förändring av ROI som en funktion av förändringen i kapital produktivitet

Här ovan ser man att en förändring om 10% i kapitalproduktivitet ger en positiv förändring om 4% i ROI. Förbättring av kapitalets produktivitet är ett måtetal som visar på hur resurssnål en verksamhet är och att man arbetar med ständiga förbättringar relaterat utnyttjandegraden av resurser, såsom maskiner, byggnader och andra tillgångar.

Humankapitalets produktivitet

Ett annat måttetal är hur väl man leder personella resurser i termer av medarbetare för att minska "waste". Arbetskraftsproduktivitet mäts som förändringen av värde som skapas per medarbetare. I figur 2.8 nedan ser man effekten på ROI när arbetsproduktiviteten ökar.



Figur 2.8 Förändring av ROI som en funktion av förändringen i mänskliga humankapitalets produktivitet

Här ser man hur en produktivetsförbättring om 10% av humankapitalet leder till en ökning av ROI med 5%.

ROI i företag med ökande respektive minskande försäljning

Om ökande eller minskande försäljning har betydelse för ROI är vad vi skall titta på härnäst. För att illustrera detta kan man säga att ROI kan ökas genom antingen att man ökar effektiviteten och återinvesterar i verksamheten eller att man gör neddragningar i verksamheten.

De studerade företagens data delades in i två grupper: de med en ökande försäljning och de med en minskande försäljning. I analysen fick vi fram att den grupp där försäljningen hade ökat hade man även en högre avkastning i jämförelse med gruppen som hade en minskande försäljning. Vidare fann vi också att med samma nivå på produktivetsförbättring hade gruppen med ökande försäljning 3,4% högre avkastning på materiellt kapital och 2,1% högre avkastning på humankapitalet, jämfört med de bolag som hade minskat sin försäljning. Detta är förmodligen en konsekvens av att det är olika mixer av fasta respektive rörliga resurser. Med neddragning av verksamheten tar det tid att få ut

tillgångarna ur balansräkningen och därmed påverkas ROI negativt. Som en tumregel kan man säga att man kan få en 50% förbättrad finansiell avkastning av produktivitetsoökningar om denna görs genom tillväxt snarare än genom neddragning. Det är så resurssnål tillväxt fungerar!

Finansiella resultat

Låt oss anta att vi har 10% ROI och får:

+10% materiella kapitalets produktivitet -> +5% ROI vid tillväxt

+10% humana kapitalets produktivitet -> +6% ROI vid tillväxt

I detta exempel går vi från 10% ROI till 21%.

Intressant är också att se på situationen för de olika kategorierna företag om det inte hade varit någon produktivetsförbättring alls, Hur hade då ROI påverkats av ökande- respektive minskande försäljning? Företagen där försäljningen ökade hade då haft en ökning av ROI med 2%, medan företagen med minskad försäljning hade haft en minskad ROI med 3,5%.

Vidare ville vi se om det fanns liknande skillnader för avkastning till aktieägare. Här gör vi återigen samma antagande och får då:

+10% materiella kapitalets produktivitet -> +32% i avkastning till aktieägare

+10% humana kapitalets produktivitet -> +34% avkastning till aktieägare

Totalt ger det en ökning med 66% på avkastningen till aktieägarna. Effekten av förändringar i produktiviteten är återigen 50% högre för företagen som hade en ökande försäljning jämfört med de som hade en minskande försäljning.

Resurssnål tillväxt kan ses som en av de mest verkningsfulla verktyg för att driva framgång i företag och att samtidigt tillfredställa aktieägarna med att generera en god avkastning!

Även om det är nödvändigt att ha viljan och modet att växa, så är det inte tillräckligt. Processen för tillväxt blir svår, kanske till och med omöjlig, utan bra strategier och verktyg. Därför råder vi dig att läsa vidare i vår bok "LN GRWTH" som handlar om just strategier och metoder för att skapa kontinuerlig, stabil organisk tillväxt.