

nr 1

i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co

Ohde & Co

*Sanningar och lögner om **Lean***

Tips och råd om hur du arbetar med Lean på
ett relevant och flexibelt sätt i din organisation

Av Sven Ohde

Ohde & Co

februari 2013

nr 1

Sanningar och lögner om *Lean* – Sven Ohde, Ohde & Co



Om vi börjar med att backa tillbaka till ursprunget – varför uppstod Lean? Det fanns ju redan ett system skapat av Henry Ford som varit enormt framgångsrikt. Japaner – ett stolt, disciplinerat folk som tänker långsiktigt och som efter 2:a världskriget bestämmer sig för att resa sig ur fattigdom och förnedring. De har inga egentliga naturtillgångar eller kapital för att bygga tunga Fordistiska system. Då är det inte så underligt att några företagsledare med obändig beslutsamhet, som Kiichiro Toyoda, utvecklar ett tänk att bara göra vad kunden betalar för - och det just nu (dvs eliminera slöseri och inga lager). Leverera så snabbt att vi kan få betalt av kunder innan vi skall betala leverantörerna (JIT).

En annan aspekt är att idag konsumerar människan 1,5 ggr de resurser som jorden tillhandahåller per år samtidigt som befolkningen ökar med ca 1,2% per år. Detta är inte hållbart på sikt utan vi måste utnyttja resurserna på ett effektivare sätt och detta är allas ansvar.

Vi kan inte sätta likhetstecken mellan Lean och Japansk management som innefattar så mycket mer. Här kommer jag att koncentrera mig kring Lean så som det har utvecklats i Europa och USA.

Men först: vad är **inte** Lean (men innefattas tex inom Japansk Management)? Frågan är relevant då Lean många gånger får en helbrägdagörande status, eller som för i tiden när åderlätning, dvs tömma folk på blod, skulle fixa alla former av åkommor. Frans Johanson tar i boken "Klick" upp frågan hur framgångsrika affärskoncept kommer till. I sporter som tennis, golf och schack tränar man sig till framgång. Talang har visat sig ha lite med framgång att göra, om man inte med talang menar förmåga att försaka allt annat än träning. Tiger Woods, systrarna Williams, de ungerska schack-systrarna Polgar är alla träningsprodukter. I dessa sporter har regelsystemen sett likadana ut i

kanske över 100 år, det mesta är förutsägbart. Boxning är också en sport där de bäst och mest tränade vinner, däremot i MMA (Mixed Martial Art) där man blandar alla kampsporter (boxning, judo, karate, ju-jutsu....) visare det sig att en nybörjare kan slå mästare pga. av oförutsägbarheten och där har vi likheten med dagens affärsliv. Förutsättningarna ändras hela tiden i affärslivet idag och det är mycket svårt att med en strategisk fler-årsplan säkra framgångar.

Vad jag vill komma till är att med Lean kan vi i mångt och mycket träna oss fram till effektivitet – *göra saker rätt*. Men att *göra rätt saker* och skapa säljframgång på marknaden är en annan spelplan. Förvånansvärt ofta (eller nästan alltid) har slumpen en avgörande betydelse. Viagra experimenterades t.ex. fram för att bota kärlekskramp men visade sig ha vissa sido-effekter. Forskarna såg dessa som pinsamma ända tills någon insåg affärsmöjligheten.

Lean är introvert, asketiskt och grundligt. Ni kanske har besökt en vanlig amerikansk grill-restaurant? "Hi I'm Cindy, I'm your host tonight and I will do my absolute best to make you enjoy your stay." I Tokyo kommer sushin på löpande band, det är kliniskt rent, effektivt - men kul? Det är förstås en smaksak men personligen föredrar jag Cindy framför sushi. I Lean letar och njuter vi av problem; perfektionism och standardisering är en självklarhet. Som sagt - kul? Knappast, men ändå nödvändigt. Produktiviteten (BNP/capita) i industrin i Sverige är i genomsnitt ca 6% år ut och år in. Tillväxten (BNP) ligger på 2-4%. Permitteringar och färre jobb inom privata sektorn är resultatet av denna differens. Konkurrenten om kunderna ökar hela tiden. Jobbigt, trist? Lugn ... 2/3 av arbetstiden som vi använder i våra verksamheter är fortfarande slöseri, dvs. ökar inte kundvärdet och lean-arbetet hjälper oss att successivt eliminera detta slöseri.

INFLATION I LEAN

Det har i många stycken gått inflation i begreppet Lean; man kan sätta Lean framför vad som helst (Lean administration, processer, sjukvård, sales, ...) och det blir bums en självklarhet. Olika verktyg och metoder blir ett självändamål. Ett stort problem är att många inte förstår metodens idé och syfte utan bara vill blidka fundamentalistisk okuvlig entusiasm, istället för som medel att nå något. När man läser litteraturen om misstag som gjorts i samband med Lean implementeringar talar man mycket om otillräcklig kommunikation – jag skulle vilja kalla det brist på grundlig förståelse.

TIPS : Använd 5-Varför metoden innan ni väljer att jobba med något verktyg, för verktyg saknas inte:

Analysis, FIFO, Flexible Manufacturing System (FMS), Flow Chart, Flow Production, Fmea, Future State Map, Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Greenfiled, Hanedashi, Heijunka, Histogram, Hoshin Kanri, Hoshin Planning, Ijo-Kanri, Intelligent Automation, Internal Set-Up, Inventory, Jidoka, Just-In-Time Production (JIT), Kaikaku, Kaizen, Kanban, Last In First Out, Lead-Time, Lean Manufacturing, Lean Enterprise, Lean Transformation, Leveling, Lifo, Machine Automatic Time, Machine Cycle Time, Machine Work, Manual Work, Muda, Mura, Muri, Multi-Machine Handling, Multi-Process Handling, Nagara, Non Value-Added Work, One-Piece Flow, Operator Cycle Time, Open Room Effect, Overproduction, Pacemaker, Pareto Chart, PDCA, Performance Management, Point Of Use Storage (Pous, Pokayoke), Policy Deployment, Process Capacity Table, Production Smoothing, Production Preparation Process, Pull System, Push System, QCD (Quality, Cost, And Delivery), QCDSM (Quality, Cost, Delivery - Safety & Morale), Quality Function Deployment (QFD), Quick Changeover, Reengineering, Root Cause, Sensei, Sequential Changeover, Sequential Set-Up, Set-Up Reduction, Single Minute Exchange Of Dies (SMED), Six Sigma, Standard Work, Standard Work Combination Sheet, Standard Work Sheet, Standard Work In Process, Stop-The-Line Authority, Suggestion System, Super-

market, Sws, Swcs, Table Of Production Capacity By Process, Takt Time, Target Costing, Tebanare, Time-Based Strategy, Total Productive Maintenance (TPM), Toyota Production System (TPS), Total Quality Control (TQC), TPM, Tsurube System, Two-Bin System, Value-Added Work, Value Stream Mapping, Visual Controls, Visual Management, Waste, Well Wheel System, Work Sequence

”Skall man äta en elefant bör man göra det i bitar” (vem äter elefanter?) och man kan också stycka upp Lean på många sätt. Ett sätt att beskriva Lean är under de tre områdena: människan, leveransen och flödet.

MÄNNISKAN:

Lean handlar om ”systematiserat sunt förnuft”, att undvika förvirring, är faktabaserat och envetet. Låt det inte bli en kampanj! Lean är ett maraton. Självklart är snabbhet i förändringar och anpassningar viktigt i de ekonomiska klimat vi lever i men Lean handlar mycket om att ändra organisationers och människors attityd till förbättring och det tar tid. Låt Lean leva även i svåra tider!

Väldigt många metoder och verktyg inom Lean handlar om att ändra människor och deras inställning till ständiga förbättringar, det bygger på en psykosocial kompetens, lära en organisation att lära sig bli bättre i en strävan efter perfektion. Jag skulle vilja påstå att här ligger den största utmaningen inom Lean. Det handlar om en ärlig respekt för sina medmänniskors förmågor. Ledningens roll är att ge rätt förutsättningar, ge snabba besked på frågor som behöver eskaleras uppåt i organisationen.

Alla på företaget har två jobb: Först att genomföra sina dagliga uppgifter enligt den standard som finns. Det andra jobbet är att förbättra verksamheten. Man kan frigöra enorma förbättringskrafter i ett företag men det kräver också mycket av och ett annorlunda ledarskap.

När jag får frågan om när man är Lean blir svaret: aldrig. Lean är ju att göra bättre imorgon än i dag, om och om igen. Men man är på god väg när en kollega kommer in på jobbet på morgonen och berättar att i går när han duschade, kom han på hur vi kan eliminera en störning vi länge haft i ett flöde. I Lean drar vi nytta av så många mer medarbetare än traditionellt. Traditionellt ber vi i princip våra medarbetare att hänga av sig huvudet på hatthyllan när de kommer till jobbet.

En del människor är tävlingsmänniskor, de förbereder sig rigoröst och lägger mycket tid på träning. För dessa är Lean en metodik att träna efter, verktygen ger stöd. Även de som är perfektionister finner att Lean filosofin stämmer med deras inställning och värderingar. Andra människor finner inget nöje i att följa standards och arbeta strukturerat – Lean inskränker deras frihet. Av detta kan man dra slutsatsen att tävlingsmänniskor och perfektionister finner störst nöje i att arbeta efter Lean principer.

LEVERANSEN:

För det första vad är **värde** för kunden i just den situation han eller hon befinner sig i? Lyxförpackningen? Eller ett enkelt bärhandtag på en enkel kartong när man köper många pilsner? Om vi nu inte ska äta elefant utan oxen är filén bäst för de som har bråttom i sin matlagning, men framdelsköttet då? Det är bäst för långkok och kostar en bråkdel av oxfilén (som blir hård och stum vid långkok).

För att förstå vad som är av värde för kunden kanske man frågar internt – men det blir i princip alltid fel. Eller så kör man kliniker och frågar potentiella kunder – det blir också ofta fel då man svarar som man förväntas och i köpsituationen agerar kunder på ett annat sätt. Vad man däremot kan lära sig mycket av är att se kunden använda produkten eller tjänsten.

Vad är viktigast och vem är egentligen kunden? Att en golvfärg håller 15 år istället för 12 år men torkar 3 timmar långsammare. För slutanvändaren är det förmodligen en fördel att lacken håller längre men i de allra flesta fall är det golvläggaren som köper lacken och kan hen lägga på två skikt på samma dag, med lacken som torkar snabbare, är det av stort värde.

FLÖDET:

Det har blivit populärt att tala om processer. Relevansen bakom detta finns att söka i t ex:

- ISO-certifieringars krav på kartläggning av processer
- Återfödelse av Business Process Reengineering som var populärt för 5-10 år sedan
- Att försäljnings & Administrations-kostnader ökar i relation till produktionskostnader. Samt att kapitalbindningen i administrativa ofärdiga uppgifter ofta är lika stor som kapitalbindning i varulager.
- Att vi har lärt oss fördelarna med Lean och flöden inom produktion
- Väl kartlagda processer överlever många omorganisationer och utgör en "rygggrad" i verksamheten

Vad är en **process** och vad är ett **flöde**?

En process kan definieras som: *Sekvens av aktiviteter där någonting förs fram och förädlas. Det kan vara material/produkter, information/tjänster eller kunder/människor.*

Att ha sina processer väl beskrivna är givetvis bättre än inget, men det är bara ett steg emot flödesorientering. Vad är då skillnaden mot ett flöde? Det kan ses som en lek med ord, men vår definition är att i ett flöde är sekvensen av aktiviteter **helt förutbestämd** förutbestämd (inga vägval). Förflyttningen mellan aktiviteter/operationer sker direkt och automatiskt. Dvs. inga stopp-punkter för kvalitetskontroller eller planering.

Totala genomloppstiden i ett flöde är en bråkdel av tiden i en process. Ca 70% av alla fall som kommer in till sjukvården är förutsägbara och skulle kunna behandlas i snabba flöden, t ex benbrott). Övriga 30% är ej förutsägbara (ofta multisjuka) och ska köras i en process där man, beroende på resultatet i olika kontrollstationer, har olika vägval. Detta kräver i sin tur planering och remisser. I boken "Vad är Lean" (Modig, Åhlström) beskrivs två case av bröstcancer. Ledtiden mellan första kontakt med vården till diagnos var i det traditionella upplägget 42 dagar, i ett flödesupplägg 2 timmar!

Ett flöde är givetvis att föredra ur effektivitetssynpunkt men kräver som sagt förutsägbarhet i vad som ska göras samt i utfallet av de olika aktiviteterna (kvalitetssäkrade). Om vi inte når tillräcklig förutsägbarhet måste det hållas kvar som en process.

Att titta på process eller flöde går på tvären mot vad

vi lärt oss. Vi har lärt oss att hålla hög effektivitet och utnyttjande i våra resurser, (människor, maskiner etc). Vi kompletterar nu detta med att titta mer på vad som händer mellan aktiviteter/operationer istället för enbart på effektiviteten i själva aktiviteten. Titta därför på flödet, dvs på vad som sker mellan aktiviteter och inte bara på den enskilda aktivitetens effektivitet. Behövs alla de aktiviteter vi utför, kan vi koppla ihop dessa på ett smartare sätt?

Lean handlar om att kunna leverera så snabbt kunden önskar och med minsta möjliga kapitalbindning (=waste). Lean är att bara göra så mycket kunden vill ha (överproduktion = waste), dvs helst en-stycksflöden.

HUR KAN MAN BÖRJA SIN LEAN-RESA?

Låt oss utgå från tre effekter vi önskar uppnå med Lean (exempel på verktyg i *kursiv*):

Starta med.....	Effekter
Kvalitetssäkra aktiviteter/ operationer, stabilisera, standardisera, <i>Six Sigma, m fl</i>	Eliminera/hantera störningar
Kartlägg processer, <i>Value Stream Mapping</i> , bygg successivt flöden av det	Radikalt minska led- och genomloppstider och därmed "inte ha tid att göra av med pengar"
Ta reda på vad kunden vill betala för, differentiera på det som inte kostar mycket att skapa. <i>Customer Value Analysis, Value Engineering</i>	Eliminera allt som, ur kundens perspektiv, är onödigt i leveransen

SLUTKLÄM:

Om vi tar till oss insikterna att:

- 20-40% av använd tid är värdeskapande, resten är slöseri
- vi använder en bråkdel av våra medarbetares kol

lektiva förmåga att bit för bit eliminera slöseriet

Då är effektivitetsvinster över 10%, om och om igen, en realitet. Har man råd med slöseriet har man hamnat i en (för tillfället) bekväm bransch.

OHDE & CO startade 1993 och i dag är vi drygt 15 konsulter. De flesta är civilingenjörer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linjechefer och lång erfarenhet från konsultverksamhet.

Genom åren har vi byggt upp en stark sammantagen kunskap. Vi samarbetar med flera av de största svenska internationella industriföretagen såsom SKF, Volvo, Getinge, AstraZeneca, Peab, BAE Systems Hägglunds och Swedwood i IKEA-koncernen, men också med medelstora industriföretag som Trioplast och Finnveden Powertrain.

I tjänstesektorn har vi arbetat med några vårdföretag och landsting men också mediaföretag som Stampen/Göteborgs-Posten, Promedia och Mitt-Media.

Tre år i rad har Ohde & Co placerat sig på 10-i-topp listan på Veckans Affärers årliga undersökning och ranking av Managementkonsulter. Dessa placeringar är också bland de högsta i rankingen för svenskt helägda management konsultbyråer. Undersökningen baseras på kunders betyg beträffande Förtroende, Kundorientering, Kompetens och Resultat. Vi tackar våra kunder och glädjer oss över dessa placeringar.

The logo for Ohde & Co features a stylized red 'O' with a white arrow pointing upwards and to the right, followed by the text 'hde & Co' in a black serif font.

Vasagatan 45
411 37 Göteborg
Tel: 031-20 24 60
E-post: info@ohde.se

www.ohde.se