

nr 6

i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co

Ohde & Co

*Sanningar
och lögner om
intern
integration av
Lean*

Av Sven Ohde

Ohde & Co

november 2014



För något år sedan slog IF Metall fast att mer än 65% av Sveriges företag och organisationer jobbar med Lean – fantastiskt! Men ... 80% anser att de efter 5 år inte nått den målbild de satte upp. Varför, frågar man sig?

I tolkningen av Toyotas filosofi (TPS), som nu benämns Lean, har mycket av den ursprungliga kärnan tappats; *respekt för människan, kundfokus och tillväxt*. Som exempel delar Toyota endast ut en bråkdel av vinsten till aktieägare i jämförelse med västerländska företag. Man reinvesterar istället vinst i att öka kundvärden i kombination med sänkta priser.

Över 60% av företag som jobbar med Lean i Sverige säger att kostnader och ledtider minskat, medan mindre än 10% menar att det gett tillväxt. Istället påpekar många att det tagit tid från arbete med kund. Detta är ju tvärtom mot grundidén, d v s öka kundvärdet och den lönsamma organiska tillväxten.

Låt oss först kort titta på hur Lean utvecklats i Sverige:

1980-talet: Japansk management kom till Sverige som ett produktionskoncept

- EU öppnade upp för japansk konkurrens vilket tog många europeiska företag på sängen
- Professor Yamashina, Shigeo Shingo (via MySigma) m fl kom hit och berättade om TPS

1990-talet: Lean and mean

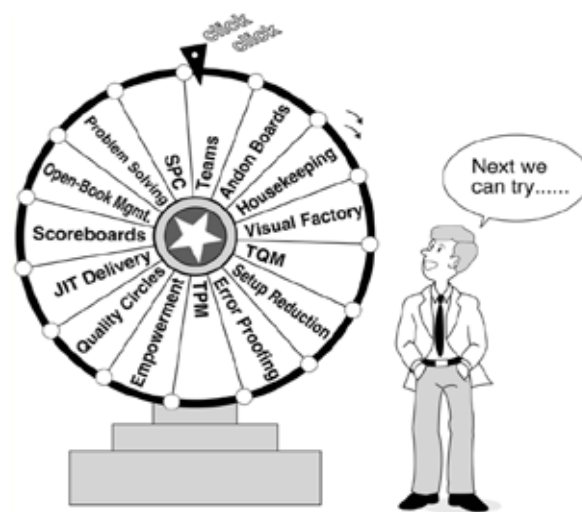
- Öppen debatt mellan KTH och CTH (talades till och med om mass-själv mord i Japanska verkstäder!?)
- Utredningen "The Machine that Changed the world" pekade på prestationsgapen mellan det fordristiska systemet och det toyodistiska och begreppet Lean etablerades
- LO "godkände" lean i form av "Det goda arbetet"
- Lean produktutveckling började komma

2000-talet: "Genombrott"....men funktionellt

- T.ex. Lean Forum startades
- Andra branscher satte igång med Lean (sjukvård, tjänsteföretag etc.)

Nu är det dags att dra nytta av Lean på allvar!

Den stora fienden är funktionalismen. Det lean-arbete som bedrivs har onekligen sänkt kostnader och minskat ledtider inom funktioner som tillverkning, produktutveckling, ibland inom administration men mindre inom försäljningsarbete. 5 S, team-strukturer och visuellt ledarskap (tavlor mm) är flitigt utnyttjat. Verktyg saknas i alla fall inte och det är lätt att "grota ned sig" i olika metoder.



3P, 3 Elements of Demand, 3 Gen Principle, 5M Of Production, 5S, 5 Why, 6 Sigma, 7 Tools Of Qc, 7 Wastes Of Production, Abc, Abnormality Management, Activity Based Costing, Analytical Approach, Andon, Autonomation, Automatic Time, Auto Time, Back Flushing, Balanced Production, Benchmarking, Breakthrough Objectives, Brownfield, Bottleneck, Capacity Constraint Resources, Cause And Effect Diagram, Cells, Chaku-Chaku, Change Agent, Change Management, Changeover, Check Points, Control , Concurrent Engineering, Constraint, Continuous Flow Production, Continuous Improvement, Control Chart, Control Element, Counterclockwise Flow, Counter Measures, Current State Map, Cycle Time, Daily Management, Days Supply Of Inventory, Designed For Manufacturing and Assembly (DFMA), Design Of Experiment, Doe, Downstream Pull System, DSI, Elements Of Work, External Set-Up, Epe, Every Product Every, Failure Modes And Effects Analysis, FIFO, Flexible Manufacturing System (FMS), Flow Chart, Flow Production, Fmea, Future State Map, Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Greenfield, 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, Life, 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), QCD5M (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, Supermarket, 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

En av de absoluta grundprinciperna i Lean är att jobba integrerat med, och längs, hela värdekedjan inklusive leverantörer och kunder. Att fokusera mer på vad som händer (eller inte händer) mellan operationer och funktioner. Betalar kunder för vår uppoffring i form av nedlagda timmar på en tjänst eller produkt? Nej, de betalar för det upplevda värdet!

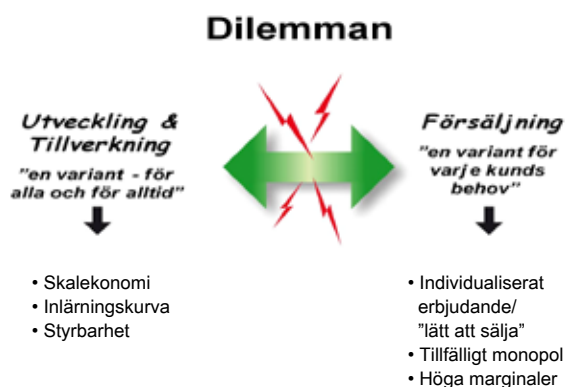
Givetvis behövs funktionella specialister. Organisationers (som företag) existensgrund och skalekonomi bygger i grund och botten på att medarbetarna är specialiserade. Om vi är några som vill skapa och sälja t ex en bil är det ju bättre om vi delar upp oss och någon blir expert på att konstruera, någon annan på att sätta ihop den, någon som kan sälja o s v. Skalekonomi kan dock stå lite i motsats till integration. Avgörande för att bli framgångsrik i dagens hyperkonkurrens är förmågan till samverkan!

Idag går mycket energi åt i interna brottningsfighter. Slöseri, ”waste”, uppstår mestadels vid funktionella övergångar. Olika funktioner drivs och påverkas ofta av helt olika faktorer.

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”. Supply chain 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, saker ligger och väntar, missförstånd, obalanser, onödiga aktiviteter och konflikter.

Jag är övertygad om att ni känner igen er i att det finns mängder av suboptimeringar i ert företag. Det finns många funktioner och discipliner – alla med sina egna prioriteringar och motiv. Varför? Ett svar ligger långt tillbaka i tiden 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 företag att lida av interna konflikter och förlora energi.



Varför är det så här? En tanke är att i det intensiva kommunikations-, informations- och åsiktssamhälle vi lever i, med all sin komplexitet, vi har en mänsklig drivkraft att glorifiera och hålla fast vid en tanke i taget. Först för att vi tror på den, sedan på prestige, i att vi valt just denna utgångspunkt. Vi lever med "information overflow" och rationaliseringar blir en skyddsmekanism att hantera detta. Människor vill ju också gärna "tillhöra" något och känna trygghet i något som är lätt tillgängligt och fattbart.

Gränsöverskridande tänk och metoder

Multi- eller transdisciplinärt, gränsöverskridande, systemdynamik, mångfald och cybernetik är begrepp som är motvikter till funktionalismens enkelspåriga, nördiga, ytliga, enfaldiga, trångsynta och fantasilösa rigiditet. Det handlar inte om "antingen eller" utan "både och". Vi behöver detta speciellt med tanke på den komplexa värld vi lever i. Komplexiteten inom näringslivet ökar enligt en amerikansk studie med ca 5% per år.

Jag har en teori om att en ledningsgrupp klarar av att hantera en viss mängd total komplexitet. Företag med svåra teknologier (t ex MEMS/nano) tenderar att bli mindre bra på saker som produktionsflöden och distribution. Medan en pappersgrossist blir mycket effektiv i sitt logistiksystem. En av mina kunder i Tjeckien uttryckte det som "det går snabbare att få hit kopieringspapper när det är slut, än ambulansen vid en olycka".

Vi skulle alla behöva bli lite mer av universalgenier. En förebild är Leonardo da Vinci (1452–1519) som var arkitekt, ingenjör,

uppfinnare, naturforskare, matematiker, musiker, filosof och golfare. Definitionen på universalgeni är en person som är expert på många ämnesområden. De flesta blir bara bra på någon sak under sin levnad. Men med högre motivation, nyfikenhet, inspiration och intelligens kan vissa bli universalgenier. Detta synsätt på vikten av mångkunnighet var en rörelse under renässansen i Italien.

Lite hårddraget kan man säga att vi idag anställer ett par händer, armar och ben sedan kommer hjärnorna på köpet. Nu kan ju, per definition, inte alla bli universalgenier i klass med Leonardo da Vinci. Tvärfunktionella team kommer därför in i bilden när vi jobbar med Lean. I en undersökning från American Society of Training rapporteras från 230 företag som jobbar med tvärfunktionella team:

- Kvalitetsbrister minskade i 72% av fallen
- Slöseri reducerades betydligt i 55% av fallen
- Arbetstillfredsställelsen ökade i 65% av fallen

Att aktivt jobba i tvärfunktionella team hjälpte till att motverka:

- Partiellt utförda arbeten som blir liggande ("invisible WIP")
- Behov av dokumentation istället för direktkommunikation
- Överlämningar där kunskaper går förlorade
- Överarbetade delfunktioner (som inte uppskattades av kund)
- Förseningar och defekter på missförstånd och långsam kvalitetsåterföring

Några exempel på gränsöverskridande tvärfunktionella lean-baserade metoder (i en rangordning, men som går i och bygger på varandra) beskrivs nedan. Behovet av funktionsövergripande metoder accentueras också i den era av ”one company”-trend som vi sett under några år.

Produktgenerationsplanering

Få ihop marknadsföring, produktutveckling, produktion och inköp för att omsätta strategin uttryckt i produktplaner.

Produktstrategi är en nyckelfaktor i att uppnå effektivitet. Den beskriver hur produkter och produktstrukturer skall utvecklas så att resurser utnyttjas på bästa sätt. Och samtidigt – ur ett kundperspektiv – erbjuder ”värde för pengarna-differentiering” (eller kanske kundanpassning) fortfarande med effektiviteten på topp via volymfördelar och inlärningseffekter.

Produktstrategin behandlar sortiment, positionering, plattformar, modularisering, prisstrategier och gemensamma processer. Rent praktiskt utvecklas strategin stegvis i en produktgenerationsplan-process. Alla bolag har en övergripande strategi nedbruten i affärsplaner. Förvånansvärt ofta uttrycks detta inte nedbrutet till produkt. Det är detta som PGP gör, dvs tar strategin till verklighet.

Ramplanering

Få ihop försäljning, logistik, produktion och inköp

Ramplanering (Sales & Capacity Frame planning) är en beslutsmodell för framtida försäljningsvolym, servicenivåer, kapaciteter och varukapitalutveckling. Syftet är också att sätta policys, styrande principer och klara ut ansvar och roller.

Följande punkter visar vad som eftersträvas i ramplaneringen:

- Faktabaserad och transparent process med gemensamma beslut (”handshakes”)
- Undvika internpolitik och skapa intern förståelse mellan funktioner
- Lärande process: gör en plan, leverera, utvärdera och förbättra
- Disciplin, dvs leverera vad som överenskommits, och om inte, genomföra en noggrann orsaksanalys
- Koordinera försäljning, logistik, inköp och produktion i en materialbalans
- Sätta en takt i systemet och därmed stabilisera, vilket ger plattform för förbättringsarbete
- Klart definiera var och på vad vi har flexibilitet (man, maskin, material) – eller inte – och också definiera ledtider i att ändra på kapacitetsnivåer.

Värdekedjan

Se helheten inkl supportfunktioner, leverantörer och kunder. Att se helheten kan mycket väl innebära att vi ökar kostnaden i vissa delar av kedjan i syfte att få ett bättre totalresultat.

I samband med värdekedjan används också begreppen ”Target Price and Cost”. Dvs vi utgår ifrån ett målpris där vi kan säkra de volymer vi önskar/behöver. Utifrån detta sätter vi sedan en målkostnad nedbruten per del i värdekedjan och arbetar oss successivt via kontinuerligt förbättringsarbete mot detta. Traditionellt sätter vi oftast i stället ett pris mot marknaden baserat på våra egna uppoffringar, sk ”Cost+” och hoppas på att kunden skall köpa från oss.

Policy Deployment

Policy Deployment har kommit att till viss del förvanskas/amerikaniseras i ”Balanced Score Cards”. En riktigt genomförd Policy Deployment utmynnar i orsaks-verkan samband och konkreta handlingsplaner där var och en kan se och förstå vad som händer om man inte fullgör sin uppgift till punkt och pricka.

VAVE (Value Analysis/ Value Engineering)

Här paras ihop vad olika funktioner kostar och i vilken grad kunden uppskattar dessa funktioner. Ofta talar vi här om kombinationen av en commonality/modularity/platform-plan och en kunddifferentieringsplan.

Syntegegration

Att lösa komplexa problem – mycket snabbt!
Denna tvärfunktionella process utvecklades ursprungligen av Stafford Beer¹⁾ och bygger på hans cybernetiska forskning. Processen används för att lösa komplexa frågeställningar där kunskap och synpunkter ifrån ett stort antal personer, och stor mångfald, krävs. Metoden frigör de olika deltagarnas kunskap och idéer och överför dessa till de andra deltagarna (kan-
ske upp till 40 personer eller fler). Syntegegration utmynnar i konkreta, heltäckande och välförankrade åtgärdsförslag under de 2–3 dagar som arbetet pågår. Ett liknande, men ändå mindre genomarbetat, resultat tar normalt många månader att nå fram till.



© Malik

1) Se även Stafford Beer, “Beyond Dispute”

OHDE & CO bildades 1993 och i dag är vi cirka 15 medarbetare. De flesta konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linje-chefer och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet. Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.



Ohde & Co

Lilla Bommen 6
411 04 Göteborg
Tel: 031-20 24 60
E-post: info@ohde.se

www.ohde.se