

Räcker det att bara driva leanprojekt för att få ett effektivare företag?¹

Stig-Arne Mattsson, Permatron AB

Det finns väl inget om effektivisering i industrin som blivit så fokuserat under de senaste 15 åren som lean production. Inget annat område fyller konferenser, seminarier, företagsbesök och kurser med så stora mängder av intresserade deltagare. I en del sammanhang kan man nästan uppleva en hallelujastämning. Delvis nya och modifierade tillvägagångssätt har också utvecklats och publicerats under dessa år. Märkligt nog är det oftast amerikanska universitetsprofessorer som ligger bakom utvecklingen baserat på sina studier av Toyotas produktionssystem. För att marknadsföra dem sätter man för säkerhets skull japanska namn på de nya koncepten och en massa begrepp som används.

Av det som pågår kan man inte undvika att få intrycket att om vi bara håller på med lite mer och fler leanprojekt så kommer allting att ordna sig. Den starka fokuseringen och ett nästan fullständigt genomgående positivt budskap om vad lean är och vad det kan åstadkomma har lett till att det oftast uppfattas som något som per definition är bra. Jag tror det är olyckligt att anamma ett sådant betraktelsesätt. Om något uppfattas som bra mer eller mindre per definition slutar man tänka och göra värderingar. Vad man än försöker vidta för typer av åtgärder för att få en effektivare verksamhet så har de alltid både för- och nackdelar och de kan i olika avseenden räcka till eller inte. Det finns också alltid alternativa tillvägagångssätt som kan tänkas vara effektivare. Detta gäller givetvis även lean. I den här artikeln tar jag upp några svagheter och tillkortakommanden med leaninsatser som jag har sett och upplevt.

Avdelnings- och funktionsorienterat

Enligt min uppfattning är lean i första hand funktions- och avdelningsorienterat, i varje fall som det oftast praktiseras. Man behandlar enstaka småproblem inom begränsade delar av verksamheten och riskerar att tappa bort helheten. Inget företag blir riktigt effektivt och framgångsrikt genom att åstadkomma var för sig optimala avdelningar. Summan av ett antal var för sig optimala avdelningar blir inte ett optimalt företag. Allt värdeskapande åstadkoms genom samverkan mellan olika individer och avdelningar i företaget. En optimal verksamhet kan därför endast åstadkommas genom att också anamma ett flödessynsätt och att betrakta verksamheter som processer. Den processorientering som förekom för något decennium sedan väcker av någon anledning inte något synbart intresse idag jämfört med vad lean gör.

Från min egen erfarenhet är jag övertygad om att betydligt större inslag av ineffektivitet och slöseri förekommer vid övergången i flödet från en individ till en annan och

¹ Artikeln har varit publicerad i Bättre Produktivitet, nr 2, 2015

från en avdelning till en annan än vid utförandet av de olika aktiviteterna. Inte minst gäller detta dess påverkan på genomloppstider. För att komma åt det här räcker det inte med leantyper av insatser. De måste ersättas med eller i varje fall kompletteras med att i möjligaste mån processororientera verksamheten.

Nerifrån och upp orienterat

Leantyper av åtgärder initieras oftast från låg nivå i företaget, exempelvis via förslagsverksamhet. Även när förslag till effektiviseringsåtgärder organiseras fram är det i stor utsträckning fråga om åtgärder från och via personal nere i organisationen. Detta är naturligtvis inte fel. Det är ju den kategorin personal som har bäst förutsättningar att känna till var slöseriet i den dagliga verksamheten förekommer. Det är ju dessutom ett effektivt sätt att motivera medarbetare och att få en positiv inställning till förändringsprocesser. Det problem som kan uppstå är emellertid att den här kategorin personal, på grund av sin mycket begränsade kännedom och deltagande i mer företagsövergripande frågeställningar, knappast har förutsättningar att avgöra vad som är mer eller mindre viktigt för företaget och därmed vad man bör prioritera.

Arbets sättet medför därmed att man riskerar att driva utvecklingen utan någon strategisk kompass. Om företaget följaktligen alltför ensidigt sätter av de resurser som man har till förfogande för att effektivisera sin verksamhet med leantyp av åtgärder, så finns det en uppenbar risk att de åtgärder man vidtar inte stödjer vad det är som företaget egentligen konkurrerar med och som är avgörande för lönsamhet och tillväxt. För mig är det alltid viktigare att göra rätt saker än att göra saker rätt. Varje gång man sysslar med något som är mindre viktigt tar man tid och resurser från något som är viktigt.

Inte självklart att man kan omsätta små förbättringar i lägre kostnader

Lean kan väl betraktas som en naturlig del av vad begreppet kontinuerliga förbättringar står för och det är småstegsorienterat. För att kunna bli lite bättre varje vecka måste man av naturliga skäl förbättra i små steg åt gången. Att arbeta med små steg åt gången är också lite av en förutsättning för att kunna organisera och driva effektiviseringsprojekt på golvnära nivå och med utgångspunkt från förbättringsförslag som kommer från denna nivå i företaget. Resultaten blir då lätt att man sparar några arbetstimmar här och några där. Summan av det minskade antalet arbetstimmar kan mycket väl bli tillfredsställande, men det är inte givet att dessa inbesparade timmar kan omsättas i reducerad bemanning och därmed i reducerade kostnader.

Om man sparar några timmar här och där i ett företag är det lätt hänt att den frigjorda tiden utnyttjas till annan icke särskilt produktiv verksamhet eller att den leder till att man kan arbeta lite mindre intensivt och ändå prestera lika mycket som förr. Överskottstid i ett företag riskerar alltid att absorberas på olika sätt om man inte i samband med projektet omorganiserar arbetsuppgifter så att hela befattningar kan reduceras. Detta är svårt om de arbetstimmar man sparar är utspridda på många ställen.

För en del år sedan hade jag ett konsultuppdrag på ett ABB-företag som innebar att jag skulle utarbeta förslag till åtgärder för att effektivisera tillverkningen genom effektivare produktionsstyrning. Jag genomförde en förstudie, utarbetade ett antal förslag och uppskattade att företaget skulle kunna minska personalstyrkan med 4 personer om förslagen genomfördes. När jag presenterat rapporten sa VDn ”Vad heter de 4 personerna”. Jag blev så klart helt ställd av denna fråga. Det VDn menade var, att om man inte redan i projektets början är medveten om att reducerad tid måste omsättas i reducerad bemanning och genomför åtgärder för att åstadkomma detta så uppnår man inte några kostnadsbesparingar eftersom uppkommen ”överskottstid” har en tendens att absorberas i verksamheten. Jag tror inte att jag vare sig tidigare eller senare lärt mig en så värdefull läxa

Andra effekter av småstegsorientering

Om man vill åstadkomma en effektivisering av något slag är det naturligtvis inget fel i att ta små steg i taget. Det finns emellertid en risk för att småförbättringar och smärre effektivitetsvinster inte blir bestående. Små förbättringar kan oftast åstadkommas med tämligen marginella förändringar och genom intresse och engagemang från berörda parter under projektets gång. Men, när projektet lider mot sitt slut och intresse/engagemang börjar svalna och företagsledningens attention upphör är det lätt hänt att man faller tillbaka i gammalt beteende. Inte minst gäller detta lean-typer av insatser inom administrationen. Någon har sagt att för att man skall lyckas införa ett nytt arbetssätt måste man först lyckas avveckla det gamla. Avlärnning måste föregå inlärnning.

För att kunna säkerställa bestående förändringar måste man ställa så stora krav på vad som skall åstadkommas att det är omöjligt att klara av att uppnå dem med hjälp av småjusteringar här och var i rutiner och sättet att arbeta. Man måste mer eller mindre vända upp och ner på allt och förändra grundläggande förutsättningar och föreställningar om hur en process bör utformas. Det projekt, T50, som ABB drev under början av 90-talet är ett lysande exempel på detta. 50 i namnet T50 stod för att reducera alla ledtider med 50 %. När projektet drogs igång undrade många varför man tagit i så mycket och om det överhuvudtaget var realistiskt. Att målet sattes så högt av företagets koncernledning var medvetet. Om man till exempel sätter målet till att sänka alla ledtider med 10 % kan praktiskt taget varje företag åstadkomma detta genom putsa lite grand i kanterna på sina processer men sannolikheten att sådana förändringar blir bestående är låg. Leantyp av projekt måste ibland ersättas med mera radikala typer av åtgärder, både för att nå tillräckligt långtgående resultat och för att säkerställa att uppnådda förändringar blir bestående.

Sänka kostnader på rätt ställe

Många företag har under lång tid outsourcat stora delar av sin tillverkning. Därmed har den andel av den totala värdeförädling som krävs för att framställa en produkt som det egna företaget svarar för minskat påtagligt. Det finns många företag, speciellt bland de stora och medelstora, där den egna andelen av produktens kostnad endast är 20 – 30 % och det finns gott om fall där den är under 10 %. Det kan ju då diskuteras var man skall sätta in åtgärder för att minska produktkostnaderna. Är det med hjälp av

lean-typ av åtgärder i tillverkningen på dessa säg 20 % eller är det med hjälp av leverantörssamverkan och leverantörsutveckling i försörjningskedjan på övriga 80 %. Frågan behöver väl knappast besvaras.

Resurssnål och flexibel

För många företag är förmåga att vara flexibel och att kunna anpassa sig till ändrade krav och förhållanden avgörande för framgång. Man talar om agility och att företag på en alltmer föränderlig marknad måste vara mer dynamiskt anpassningsbara. Det kan vara förmåga att kunna anpassa leveranstider och produkter till kundönskemål eller att klara av stora efterfrågevariationer. För att kunna uppnå tillräcklig grad av flexibilitet i en verksamhet kan det vara nödvändigt att ha vissa marginaler i form av överkapacitet och materialbuffertar. Detta är inte ”slöseri”. Att driva leanprojekt med en långtgående eliminering av varje form av ”slöseri” kan då motverka möjligheterna till nödvändig flexibilitet. Resurssnålhet och flexibilitet behöver inte nödvändigtvis vara varandras motsats och begreppet leagile står förenklat för att vara lite både och. Det är givetvis inget fel om man försöker eliminera slöseri utanför ramen för vad som krävs för att vara flexibel nog. Fel blir det emellertid om leantyp av projekt drivs utan hänsyn till en konkurrensstrategi som bygger på att vara mer flexibel och anpassningsbar än sina konkurrenter.

Sammanfattning

Att lägga fokus och resurser på att driva leanprojekt är givetvis inte fel i sig och det finns fina exempel på att man kan lyckas. Men det är inte heller givet att det är rätt. Det som i slutändan är avgörande är att man lägger sina resurser på de typer av effektiviseringsåtgärder som har störst betydelse för företagets lönsamhet och tillväxt och att man gör det med utgångspunkt från en medveten strategi om vad det är som skapar förutsättningar för att framgångsrikt kunna konkurrera på marknaden. Det är inte på något sätt självklart att det är leanaktiviteter som skall få högst prioritet, mest resurser och störst engagemang. Lean är bara ett av många alternativa möjligheter att åstadkomma ett effektivare företag.

I en mycket intressant artikel i Bättre Produktivitet för två år sedan redovisade författaren resultaten från en omfattande undersökning publicerad i Industry Weeks om vad företag fått ut av sina leansatsningar. Endast 2 % av företagen ansåg att de fått ut vad de förväntat sig. Författaren drar slutsatsen att det beror på bristande förståelse för vad lean är (trots den massiva utbildnings- och seminarieverksamhet som förekommer?). Så kan det säkert vara men jag tror nog att en minst lika trolig förklaring är att man valt ett leanangreppssätt därför att andra har valt det och utan att reflektera över om det är det lämpligaste alternativet eller ej? I stället för att bara kopiera Toyotas lösningar och det som många andra gör, bör man börja med att försöka hitta kärnan i sina egna problem och förutsättningar och därefter utforma lämpliga metoder och åtgärder med utgångspunkt från detta.