AXHOLMEN®
CONSULTING

Lean – det går att åstadkomma stora förändringar med små medel

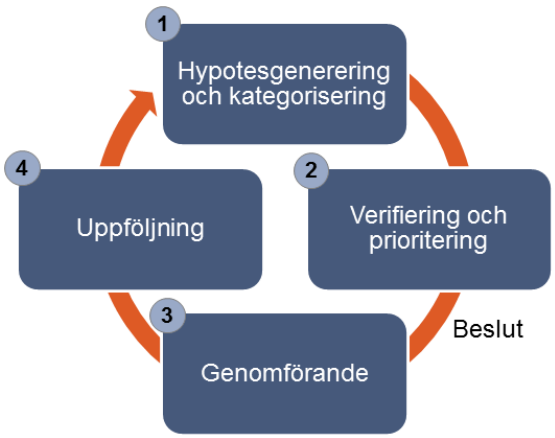
AV JOAKIM NIDEBORN

Kaizen, Six Sigma, Black belt, 5S – de förknippas samtliga med Lean. Jobbiga nedskärningar, komplex och invecklad metod - uppfattningarna är många, men behöver inte alltid vara sanna. Det viktigaste att komma ihåg är att Lean inte är något man genomför en gång och sedan har. Det är ett sätt att arbeta och tänka – en del av företagets kultur.

En vanlig uppfattning är att Lean handlar om nedskärningar. Men Lean handlar om att skapa värde – att kontinuerligt eliminera det som inte skapar värde för kund och fokusera på det som skapar värde. På så sätt förbättras företagets resultat både på kort och lång sikt.

Historiskt sett har Lean-metoder främst använts av producerande företag, varför Lean förknippas med produktion. Men Lean är i allra högsta grad relevant för hela företaget.

En tredje uppfattning är att Lean är komplext. Axholmens fasta övertygelse är dock att du kan åstadkomma Lean-resultat med begränsade resurser genom att ha ett strukturerat men pragmatiskt angreppssätt.



Figur 1: Arbetsprocess för Lean

1. Hypotesgenerering och kategorisering

För att underlätta Lean-arbetet är det praktiskt att först ta fram ett ramverk som hjälpmedel. Börja med att identifiera de stora kostnadsområdena i bolaget och applicera fyra typer av Lean-åtgärder på dem – så får du ett bra ramverk för hypotesgenerering.

De fem typer av åtgärder som Axholmen använder vid Lean-arbete är:

- **Effektivare processer** (konsolidera, utbilda, eliminera etc.)
- **Smartare inköp** (konkurrensutsättning, förberedelser, kommersiella modeller etc.)
- **Exploatering av outnyttjad kapacitet** (öka sälj med oförändrad kostnad etc.)
- **Ökad verksamhetskontroll** (t ex KPI'er för att ta rätt betalt av kund för skapat värde)
- **Minskad risk** genom ökad andel rörliga kostnader

Intervjua nyckelpersoner i organisationen för att få en förståelse för var förbättrings-potentialen finns samt vilken typ av initiativ som är intressanta. En effektiv teknik är att börja med ett tomt papper och fundera på hur personerna hade gjort en process eller aktivitet om de hade fått göra om den idag.

Hypoteserna blir snabbt många i antal, skapa därför ett strukturerat dokument för att kategorisera och följa progress i dina initiativ.

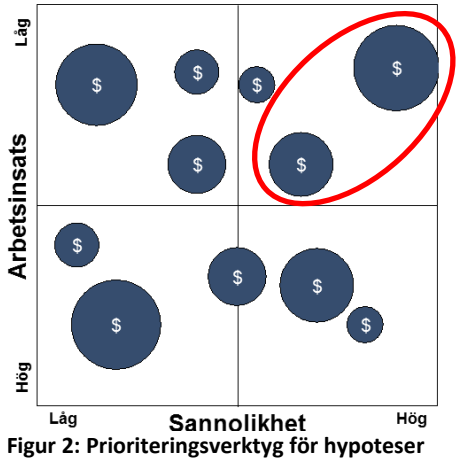
2. Verifiering och prioritering

Eftersom du alltid har begränsade resurser, måste du prioritera bland hypoteserna. Börja med att kvantifiera värdet av varje initiativ. Sedan behöver du förstå dels vilken arbetsinsats som krävs men också hur stor sannolikheten är för ett lyckat genomförande.

AXHOLMEN © ALL RIGHTS RESERVED 2012

Högst prioritet får de initiativ som har hög potential och sannolikhet samtidigt som arbetsinsatsen är begränsad (se Figur 2).

Verifiera alltid potential och genomförbarhet med initiativägare och sätt gemensamma mål för varje initiativ. Tänk på att ha ett tydligt beslutsunderlag om beslut om genomförande ska fattas i högre instans.



Figur 2: Prioriteringsverktyg för hypoteser

3. Genomförande

Initiativägaren som har verifierat och beslutat om initiativet måste stödja genomförandet och i viss mån vara involverad. För att skapa en bra arbetsbalans bör andra personer involveras som kan avlasta initiativägaren.

För att uppnå bestående resultat och ägarskap vill du involvera de personer som blir påverkade av förändringen så tidigt som möjligt i genomförandet. I många fall kan dessa personer även bidra med viktig input.

Kommunicera ”success stories” löpande och lyft fram personer som har gjort en bra insats för att skapa intresse för Lean-arbetet.

Om du har arbetat i projektform ska en tydlig överlämning ske till linjeorganisationen innan ett initiativ anses slutfört.

4. Uppföljning

Utvärdera de förändringar som gjorts efter implementering och gör nödvändiga justeringar. Lyssna på de personer som arbetar med berörda områden, om de är nöjda kommer förändringen vara bestående.

Du kan inte påverka det du inte mäter. Genom att kontinuerligt kvantifiera och följa upp resultaten efter genomförande och jämföra mot de tidigare uppsatta målen lär du dig vilka typer av initiativ som fungerar för ditt företag. Var pragmatisk vid uppföljningen, det bör inte bli alltför tidskrävande.

Engagemang är nyckel till framgång

Ett lyckat Lean-arbete är helt beroende av de anställdas engagemang, av att de vill tänka och agera Lean och att de ser nyttan med det.

Verktyg och hjälpmedel är bra men de behöver inte vara komplexa och omständliga. Att användaren ser hjälpmedlet som något som underlättar vardagen och ger resultat, något man vill använda, är viktigare än en perfekt och komplex design.

Engagemang från ledningen är en annan framgångsfaktor för Lean. Om ledningen slutar satsa och följa upp Lean efter ett initialt projekt, kan man inte förvänta sig en bestående Lean-kultur. Det krävs tålamod och fokus för att ändra tankesätt hos personalen och skapa en permanent Lean-kultur.

Om Axholmen

Axholmen etablerades 2007 med en idé om att skapa ett enklare och mer resultatinriktat sätt att lösa kvalificerade problem. Sedan dess har vi tillsammans med våra kunder skapat företagsvärden för över 4MDR kr.

Vi har bred branscherfarenhet med expertis inom Finans, Inköp, IT, Organisation & Personal.

Våra konsulter har starka referenser med bakgrund i både konsult- och linjeroller, från t.ex. Bain&Company, Accenture, Applied Value, General Electric och European Directories.

Vårt erbjudande:

- Resultat: Skapar konkreta finansiella och operationella resultat
- Riskdelning: Delar kommersiell risk genom att koppla arvode till uppnått resultat
- Realisering: Genomför tillsammans med kund de förändringar som är nödvändiga för att uppnå önskat resultat

Kontakt:
Telefon: +46 (08) 55 00 24 80
E-mail: info@axholmen.se
Webb: www.axholmen.se

AXHOLMEN © ALL RIGHTS RESERVED 2012