

Efter att senast idag åter läsa i dagspressen om att tjänstejobb flyttas utomlands, är det hög tid att svenska chefer tar till sig moderna metoder för att öka konkurrenskraften, och samtidigt höja arbetstillfredsställelsen i sina verksamheter.

Undertecknad har mångårig internationell karriär som Verkställande Direktör/Divisionschef inom världsledande kunskaps- och konsultföretag, samt IT-företag med omsättning på ca 400 – 500 miljoner SEK och drygt 400 anställda. Erfarenheterna omfattar bland annat framgångsrik etablering av ny verksamhet på en ny marknad, uppbyggnad av nytt affärsområde omfattande 18 länder, omstrukturering av problemverksamheter, samt förvärv, respektive försäljning, och integrering av bolag.

Sedan 1982 har jag suttit i ett 20-tal styrelser för olika bolag såväl som för ideella föreningar i Sverige och utomlands.

Efter att jag för ca 2 år sedan hörde talas om Lean Tjänster, och under det senaste året haft möjlighet att se det genomföras i bl a så olika verksamheter som utvecklingsbolag, marknadsundersökningsföretag, och inom en vårdcentral, är det angeläget att vi i Sverige tar till oss moderna metoder för att öka vår konkurrenskraft.

Således rubriken:

Det ... ” återstår rätt mycket att få allt att fungera. Färre människor, nya organisationer, människor på nya platser. Så att få det vi kallar operational excellence, att få väloljade flöden och processer, det är en stor utmaning ”

Under år av uppgångar och optimism är det vanligt att inifrån organisationer höra synpunkter som att situationen karaktäriseras av att vara oorganiserad, om inte kaotisk. Orsaken som det ofta skylls på är att det gäller att ta hand om kunderna först, och bristerna är flera:

- Organisationen växer snabbt och ofta tar man sig inte tid för att definiera ansvar och befogenheter, och ta hand om nyanställda på ett sätt som får organisationen att verka effektivt.
- Chefer på alla nivåer utnämns oavsett om man har rätt kompetens eller inte, och inte hinner man med att ge kompetensutvecklingen en chans. Brister och ineffektivitet sopas under mattan med att detta får vi ta hand om senare.
- Insikten om hur verksamhetens system är uppbyggt brister, likaså hur olika delar i organisationen måste samverka med varandra för att fungera som en helhet. Flera små enheter som agerat utifrån egen överlevnadsinstinkt har tillkommit. Att äska resurser för den egna avdel-

genomgripande insatser för att möta nästa kvartalsrapport, samt innevarande och nästa årsboks slut prioriterades. Här gällde det att minska, avyttra, out-sourca eller lägga ner verksamheter, och välja den, utifrån börskursen, mest fördelaktiga lösningen.

Det ena varslet efter det andra lades, och medarbetarna kom snart att bli ganska luttrade. Beskeden från företagsledningarna ändrades i sina formuleringar från: ... vi ser detta som ett varsel som vi hoppas inte behöva utnyttja helt", till " vi kan aldrig garantera att vi inte behöver göra ytterligare nedskärningar ".

PROCESSFLÖDEN ANALYSERADES

Behovet av att se över sina övergripande processer blev allt mer akut efter en period med tillväxt där medvetenheten fanns om att det även byggdes in ett "organisatoriskt fett" för att kunna möta den ytterligare förväntade tillväxten.

I mängder av företag utannonserades att nu skulle man se över sin organisation för att öka effektiviteten.

Processkartläggningar, och processflöden analyserades och ritades, och nya organisationsstrukturer tog form. Företagsledningarna, många gånger med utomstående konsulterers hjälp, införde förändringar som medförde att dels ytterligare medarbetare fick

Det handlar om att rädda jobben ökad konkurrenskraft inom kunskapsmarknaden, ett nödvändigt gott

Nu gäller det att motivera medarbetarna när vi går från strukturuomvandling till att trimma organisationen för ökad tillväxt. Trots återhämtning kommer vi att få vänta på nya jobb, när stora produktivitetsvinster finns att hämta inom tjänsteproduktion och administration.

Nu står Sverige risken att förlora jobben även inom dessa sektorer om vi inte förstår nödvändigheten av att ta bort tidstjuvarna och slöseriet inom tjänsteproduktion och administration. Biljettavräkning och lastplanering inom SAS, fakturahantering, m m inom VOLVO/PV, är bara ett par exempel på svenska företag som redan lagt tjänstejobb till Indien och Thailand.

Så här sa Ericssons VD Carl-Henric Svanberg nyligen i en intervju:

ningen är då viktigare än att se till vad som ger mest effekt ur ett helhetsperspektiv.

- Utbrändhet, och människor som gick i väggen, därför att man bl a sades arbeta för mycket, eller kände att man inte hade kontroll över sin egen situation blev ett allt mer vanligt fenomen. Vikten av tid för återhämtning, att stanna upp för att utvärdera vad som faktiskt åstadkommit har underskattats.

Så kom då trendbrottet strax efter sekelskiftet, och med det behovet av att se över företagets situation. Analysen inriktades på att identifiera och isolera de direkt olönsamma verksamheterna, respektive de verksamheter som inte ens uppfyllde kortsiktiga tillväxt- och lönsamhetsmål. Snabba och

lämna företaget, dels att kvarvarande medarbetare ofta inte förstod hur man kommit fram till den process som beskrevs.

MISTA FÖRTROENDET GÅR SNABBT

Under perioder av snabb förändring är det inte alltid möjligt att säkerställa en optimal informationsprocess. Det leder givetvis till att medarbetare känner sig överkörda, förtroendet för ledningen minskar, motivationen sjunker, ryktesspridningen eldar på situationen och man tar emot interna nyheter med misstroende och skepsis.

Att mista förtroendet går snabbt och tar många år att bygga upp igen.

Det är därför knappast förvånande att många företag valt att byta ut ledningen

under det senaste året. En ny ledning som inte belastas av tidigare behov av snabba och omvälvande förändringar är en genväg till att försöka få med sig medarbetarna på en "ny" resa och de utmaningar detta för med sig. Men vilka konsekvenser får detta för verksamheten och dess medarbetare på sikt?

VI HAR CHANSEN ATT FORMA VÅR FRAMTID!

Efter de senaste årens omvälvande erfarenheter står många företag idag redo att med tillförsikt se framtiden an, och i försiktiga ordalag börja tala om en positiv utveckling i efterfrågan på sina tjänster och produkter. Samtidigt som samma företag genomgått våldsamma förändringar och nedskärningar, kvarstår faktum att även om verksamheten är mindre omfattande, och antalet medarbetare blivit färre, så finns det stora effektivitetsvinster att göra i den kvarvarande organisationen. Effektivitetsvinster som frigör resurser och som kan överföras till områden med ökad efterfrågan och tillväxt.

Effektiviteten i produktionsprocesserna har nagelfarits löpande. Fortsatta vinster inom produktionen tycks allt oftare stå att finna i att out-sourca och/eller flytta till lägstkostnadsländer.

Nu återstår att finna de stora vinster som finns att hämta inom de administrativa och tjänsteproducerande delarna av verksamheten. Även här gäller det att kartlägga och förbättra värdeflöden och steg för steg gå mot "operational excellence". Samma metoder som i decennier har använts inom produktionen kan med fördel användas. En synnerligen framgångsrik sådan som har sitt ursprung inom fordonsindustrin och sedermera även anammats inom många andra tillverkningsbranscher är "Toyota Production System" som även refereras till som Lean-Production. Begreppet Lean kan närmast översättas med att strömlinjeforma verksamheten.

LEAN I TJÄNSTPRODUKTION

Sedan ett tiotal år har Lean-företrädare i USA överfört erfarenheterna från Lean Produktion till Lean Tjänster. Det finns ju värdeflöden även inom det administrativa området och inom tjänsteproduktion, . De är bara som regel inte lika synliga vid första anblicken. Exempel på sådana värdeflöden inom administration och tjänsteproduktion är inköp, försäljning, redovisning, löneadministration, konstruktion och utveckling av produkter och processer, rekrytering, personalutveckling, kundservice, produktionsplanering, ... listan kan göras lång. Och utgångspunkten är att det finns en kund (intern eller extern) som är beredd att värdesätta och betala för det utförda arbetet.

Metodiken att kartlägga värdeflöden på kontor liknar mycket den metodik som praktiseras vid kartläggning och förbättring av



Biljettavräkning och lastplanering inom SAS är ett av flera exempel på hur svenska företag redan lagt tjänstejobb till Indien och Thailand. Det kommer mer! Teckning: Nils Janbrink.

produktionssystem. Lager av dokument kan bli liggande i kontorets in- och utkorgar. Det bidrar till att det blir långa ledtider i informationsprocesserna. Värdeflödet kan t ex stanna av i väntan på en attest av en medarbetare som befinner sig på tjänsteresa eller i sammanträde. Ett sådant "produktionssystem" på kontoret kan sakna nödvändig styrning för att uppnå kundtillfredsställelse och även sakna den rätta känslan för "takttiden" – dvs taktiken i interna och externa kunders verkliga behov av service i rätt tid. Genom minskat slöseri (t ex överflödigt kontroll, omarbetning, överproduktion, m m) och eliminering av väntetid minskas givetvis ledtiden. Resultatet av insatser som strömlinjeformar aktiviteterna på detta sätt, är dessutom att kvaliteten höjs kraftigt.

Skall vi vara konkurrenskraftiga och rädda kvar jobben i Sverige inom tjänsteproduktion, och administration, är det ett måste att vi uppnår "operational excellence" i ett internationellt perspektiv. Det är viktigt att skapa en kultur och en värdebas i våra verksamheter där till exempel Lean Thinking är normen. Det innebär att kontinuerliga förbättringar (kaizen) är en del av ledningsfilosofin och företagskulturen.

Genom systematisk kartläggning och förbättring av värdeflöden, kommer vi att frigöra resurser i de administrativa och tjänsteproducerande processerna så att vi med ex-

isterande resurser kan hantera en väsentligt ökad efterfrågan. Dessutom ökar medarbetarnas och ledningens kunskaper om olika enheters inbördes påverkan på varandra.

Där ledningsfilosofin innefattar Lean Thinking, är medarbetarna initiativtagare till förbättringar i sin egen arbetssituation, i stället för att vänta på nya direktiv från ledningen. En mycket viktig grundpelare till framgångarna med Lean Thinking, är att de förbättringar som handlingsplanen tar upp endast är de som går att genomföra inom 90 dagar OCH inom ramen för befintliga ekonomiska ramar. Att komma med idéer om förbättringar som innebär kostsamma investeringar är lätt.

Här handlar det om att säkra jobben inom svensk industri och ta till sig nya metoder, förkasta "Not-Invented-Here"-syndromet, och stärka vår konkurrenskraft inom det som kallas för kunskapsmarknaden.

Robert Kessiakoff

Ringparksvägen 1
133 35
Saltsjöbaden
Tel. +46 70
7403686
robert@kessiakoff.se

