

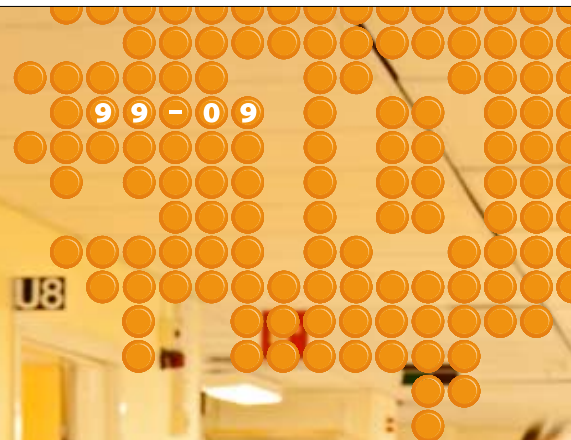
Fokus

LEAN

Lean är mer efterfrågat än någonsin. Trenden är långsiktig. Allt fler företag tar till sig filosofin och förhållningssättet som bryter barriärer och skapar lärande organisationer.

Göran Örnung:

Lean i praktiken





Arbetar enligt Lean-principer

S:t Görans Sjukhus har förnyat vårdens sätt att arbeta, säkrat kvaliteten och förkortat väntetiderna för patienterna.

sidan 7



Intresset för Lean sprider sig från fabriksgolvet till tjänstesektorn

Niklas Modig, forskare vid Handelshögskolan i Stockholm.

sidan 10

Kundfokus, operativ excellens och ökad nytta. Nu är det viktigare än någonsin att etablera position för framtiden.

I finanskrisens spår befinner sig nu många branscher i en skarp nedgång. Den vikande konjunkturen och hårdnade konkurrensen upplevs som de största utmaningarna framöver för flertalet. Att ta kontroll över situationen, effektivisera verksamheten och ta position för framtida möjligheter får högsta prioritet.

I vår konsultroll har vi förmånen att dagligen diskutera dessa frågor med våra kunder. Det vi kan konstatera är att dagens läge i många fall kräver en helt ny syn på hur företag och organisationer ska styra, organisera och bedriva sin verksamhet. En sådan transformation ser vi till exempel inom hälso- och sjukvården, där Lean med stor framgång används som metod för att åstadkomma kontinuerliga förbättringar med patienten i centrum. Och det är radikala förbättringar som åstadkoms. Läs mer om detta i intervju med Göran Örnung, chef för akuten på S:t Görans Sjukhus. Läs också om forskningens perspektiv på Lean som ett koncept för att skapa verkligt kundvärde i intervjun med Niklas Modig, forskare på Handelshögskolan i Stockholm.

Service är ett viktigt konkurrensmedel i alla branscher. I detta nummer av Magazine berättar Marie Rudberg om hur Svenskt Näringsliv har tagit ett stort kliv för att förbättra servicegraden till sina 55.000 medlemsföretag. Vi är naturligtvis mycket stolta och glada över att ha kunnat vara delaktiga i det arbetet. Vi rapporterar även om Tibnor, som framgångsrikt har uppgraderat sin SAP-lösning och gärna delar med sig av sina erfarenheter.

Acandos Ledningsbarometer, där chefer från 190 företag deltagit, visar att våra kunder trots de utmaningar man uppfattar för den bransch man verkar i, ändå har en positiv tilltro till den egna utvecklingen. Att skapa fortsatt ökad nytta ur gjorda IT-investeringar prioriteras över större implementeringar av nytt systemstöd.

Ta gärna del av hela Ledningsbarometern på vår hemsida www.acando.se.

Personligen ser jag fram emot möjligheten att efter många år på Ericsson, varav de fem senaste som CIO, tillsammans med mina nya medarbetare på Acando och våra kunder ta oss an tidens utmaningar med full kraft. Min egen erfarenhet är att möjligheten att skapa operativ excellens genom ett välkoordinerat förbättringsarbete som omfattar verksamhetsprocesser, informationsnyttjande och systemstöd aldrig har varit större, och förmodligen inte heller viktigare. För att lyckas är ett öppet utbyte av idéer avgörande. Jag ser fram emot många intressanta dialoger med er alla.

Att både få möjligheten att utmana och bli utmanad är en ynnest.

Sist men inte minst är vi naturligtvis mäktigt stolta över att varumärket Acando i år firar 10-års jubileum!

Carl-Magnus Månsson, vd Acando



Nya ledamöter i Acandos styrelse



Åsa Landén Ericsson

Hur ser du på konsultbranschen?

Jag tror att konsultbolagen har en bra framtid. Just nu är det tuffa tider, men det finns en bra underliggande efterfrågan, definitivt. Kunderna behöver hög kompetens och expertkunskap för att orka med att effektivisera och utveckla sina verksamheter, samtidigt som de behöver vara flexibla. Därför är min tro att efterfrågan kommer att vara fortsatt god. Dessutom tror jag på svensk managementfilosofi. Den passar bra i konsultbolag och därför är svenska konsultbolag ofta framgångsrika.

Vad lockade dig till Acandos styrelse?

Jag har följt nyheterna om Acando genom åren och blivit imponerad av bolagets utveckling. Dessutom har jag hört mycket gott om Acando både från partners och kunder. Bättre betyg kan ju ett bolag inte få! Så när jag fick frågan om att gå med i styrelsen tvekade jag inte.

Vad kommer du att bidra med i styrelsen?

Jag har suttit i Eneas och Rejlers styrelser i sex år och därifrån tar jag med mig erfarenheter av konsultverksamhet, internationell expansion och vad som gäller för noterade bolag i allmänhet. Dessutom har jag suttit i revisionsutskotten där, så den kunskapen kommer också att komma väl till pass. Sedan vill jag gärna tro att jag är en person med hög integritet och ambitioner att göra ett bra jobb.

OM ÅSA LANDÉN ERICSSON

Åsa har bred erfarenhet från konsult- och teknikbolag. Efter examen på Chalmers började hon sin karriär på McKinsey och har därefter haft befattningar inom produktutveckling, försäljning och marknadsföring på AT&T och Allgon Mobile Communications. Åsa har också styrelseerfarenhet, både från mindre bolag från sin tid på Catellas venture capital-enhet och från uppdrag i de OMX-noterade teknikbolagen Rejlers och Enea. I Enea har hon just avslutat ett uppdrag som tillförordnad vd.



Magnus Groth

Hur ser du på konsultbranschen?

För mig är nöjda kunder i kombination med kompetenta och motiverade medarbetare avgörande för framgång i konsultbranschen.

Vad lockade dig till Acandos styrelse?

Det starka varumärket och den positiva utvecklingen för bolaget under senare år. Det skapar en stark grund för fortsatt lönsam tillväxt.

Vad kommer du att bidra med i styrelsen?

Kundperspektivet, jag har varit kund både till Acando och konkurrenter under många år. Jag har även erfarenhet av att integrera förvärvade verksamheter i olika länder och från att leda ett internationellt börsbolag. Slutligen har jag egen erfarenhet från att arbeta som managementkonsult.

OM MAGNUS GROTH

Magnus är vd för Studsvik som är specialister på kärnteknik och noterat på Nordenbörsen. Hans erfarenhet inom IT innefattar ett bolag inom Studsvik som säljer programvara till kärnkraftverk för cirka 100 MSEK/år. Han har också varit med från starten för tio år sedan i Metamatrix AB som är specialiserat på informationsstrategier inom offentlig sektor. Som affärsutvecklingsansvarig på Vattenfall arbetade han med att förenkla elräkningarna genom IT. Han har också arbetat på Boston Consulting Group i fem år.

Vill du veta mer om Acandos styrelse?

Besök gärna koncernens hemsida www.acando.com

Presentationer av samtliga ledamöter hittar du under Investor Relations.



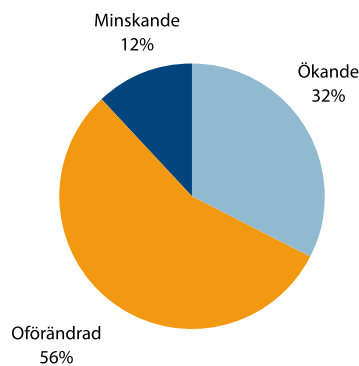
Ledningsbarometern visar

Trots ett kärvt konjunkturläge har många företag en relativt god tilltro till sin egen omsättning och lönsamhet under 2009. Många planerar att investera i systemstöd för försäljning- och marknadsföring. Genom att agera offensivt kan företagen stärka sin position och möta efterfrågan när konjunkturläget vänder. Det visar Acandos Ledningsbarometer, där chefer från 190 företag delat med sig av sina förväntningar på affärsåret 2009.

– Vi har engagerat ledare i svenskt näringsliv som besvarat frågor om framtidens affärsklimat. Acando har genomfört Ledningsbarometern i mer än fem år. Syftet är att ge en nulägesbeskrivning av situationen i valda delar av svenskt näringsliv. Vi kompletterar konjunkturbilden som avspeglas i affärspress och ger företag möjligheten att jämföra sina attityder och ställningstaganden med andra företag, säger Arne Andersson, managementkonsult och ansvarig för undersökningen på Acando.

De intervjuade cheferna återfinns främst i den tillverkande sektorn, bland annat i verkstadsindustrin, maskinindustrin och elektronikindustrin, men även i detaljhandeln och telekombranschen.

Hur bedömer ni tillväxten för det egna företaget, i förhållande till branschen, för 2009?



En majoritet av de deltagande företagen förväntar sig en oförändrad eller minskande tillväxt för det egna företaget under 2009. Under 2008 förväntade sig 56 procent av företagen en positiv tillväxt under året.

Tillgången på rörelse- och investeringskapital bromsar

De flesta företag bedömer att omsättningen för den egna branschen kommer att minska under 2009. Endast 24 procent bedömer att omsättningen kommer att öka under året. Optimismen kring den egna verksamheten är däremot större, 51 procent bedömer att den egna lönsamheten kommer att vara oförändrad vid årets slut. Knappt hälften av företagen upplever finanskrisen som den största utmaningen.

– Tillgången på rörelse- och investeringskapital är de faktorer som företagen, oavsett bransch och storlek, tror kommer att påverka utvecklingsmöjligheterna i störst utsträckning. 72 procent bedömer att en kärvare konjunktur kan begränsa företagets utvecklingsmöjligheter, medan 45 procent bedömer att tillgången på kapital på grund av finanskrisen kan påverka utvecklingen, säger Arne Andersson.

Marknad och försäljning i fokus

På IT-sidan tror 95 procent av företagen att deras investeringar i styrnings- och rapporteringssystem har störst påverkan på det egna företags konkurrenskraft. 92 procent tror att investeringar inom finansområdet har en stor betydelse för konkurrenskraften, medan 85 procent anger webbaserade tjänster.

– En tydlig tendens i årets barometer är att marknad och försäljning står i fokus när det gäller planerade utvecklingsåtgärder.

Om ni kommer att investera i nytt systemstöd; inom vilket område?



Marknad och försäljning är i fokus för planerade systemstödsinvesteringar. Två tredjedelar av investeringarna planeras inom området marknad, försäljning och CRM. Andelen företag som planerar att investera i specialistsystem har ökat mest, från 1 procent till 22 procent.

tilltro

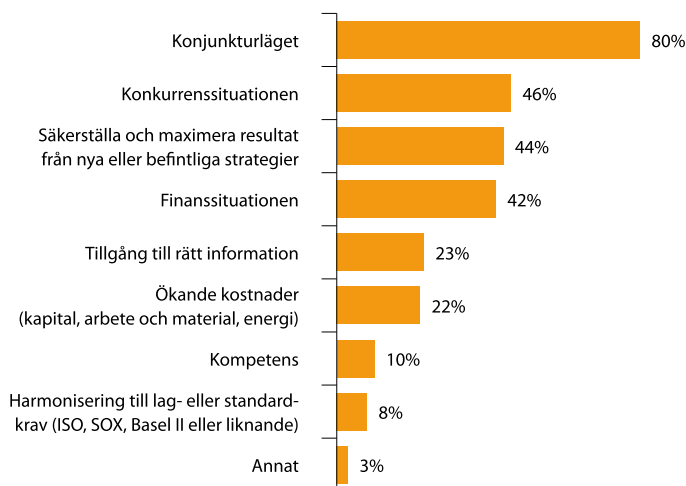
Fyra av fem företag planerar åtgärder på just det området. Det är en tendens som känns igen från förra årets barometer, säger Arne Andersson.

Trots att vi är mitt inne i den värsta ekonomiska krisen sedan 1930-talets recession inger Ledningsbarometern ett visst hopp. En förklaring kan vara att en stor del av svenskt näringsliv har genomgått en längre period av ekonomisk tillväxt med mycket god lönsamhet, vilket innebär att många företag är hyggligt konsoliderade. De kan värka ut lågkonjunkturen och investera för framtiden. Det är glädjande att många planerar och genomför offensiva satsningar, säger Arne Andersson.

Han tillägger att många företag nu ställer sig frågan om de kan få ut mer nytta av gjorda investeringar. Det illustreras inte minst av att 50 procent inte planerar några större investeringar i nya systemstöd under året. Fokus ligger istället på investeringar i befintliga systemstöd samt utbildning av användarna. Företagens anpassning till de nya förutsättningarna verkar inriktas på att bli ännu bättre och effektivare i hopp om att konjunkturläget ska vända och marknadsturbulensen ebbar ut.

www.acando.se/ledningsbarometern

Vilken eller vilka är era största utmaningar under 2009 inom ert företag?



Återigen återkommer osäkerheten på marknaden som en begränsande och utmanande faktor för företagen. Inte helt oväntat hamnar konkurrenssituationen på andra plats. Det kärvare marknadsklimatet medför rimligtvis en mer utmanande konkurrenssituation.

Intresse för Lean

Fler och fler aktörer i alla branscher funderar på om och hur Lean kan tillämpas i just deras organisation. Av företagen som ingår i Ledningsbarometern avser samtliga, med en omsättning över en 1 miljard SEK, att tillämpa Lean.

Lean innebär att skapa mer värde med givna resurser och är en filosofi som används för att bygga en kultur av kontinuerliga och systematiska förbättringar. Målet är att, ur kundens perspektiv, eliminera alla typer av slöserier. Därmed ges utrymme för att öka kvalitet och leveransprecision.

Lean har sitt ursprung inom produktionsmiljö. Toyota är den främsta internationella ledstjärnan och i Sverige är Scania framgångsexemplet. Sättet att tänka kallas ibland även "Toyotism", att utgå från medarbetarnas kunskap. Detta som en kontrast till "Taylorism" där medarbetarnas kunskaper och idéer inte tas tillvara, utan människan snarare ses som en maskin.

Även om Lean har sitt ursprung inom produktionsindustri, har Lean visat sig vara högst användbart även inom andra branscher och verksamheter. Gemensamt är att det går att applicera principer, verktyg och metoder på produkter, tjänster, hälso- och sjukvård i syfte att korta ledtiderna, öka kvaliteten och sänka kostnaderna.

Exempel på resultat av arbete med Lean:

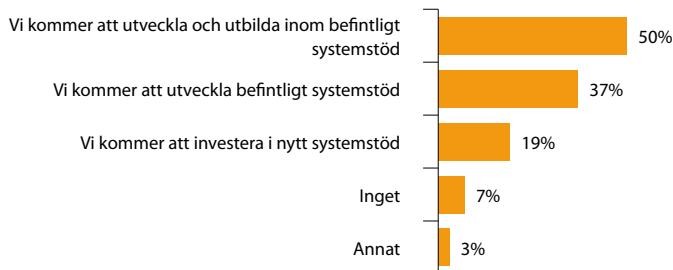
- › Eliminerat övertidsbehov i en bokslutsprocess.
- › Reducerad utvecklingstid inom läkemedelsindustri med 30–50 procent.
- › Kortad ledtid för cancerundersökning, från 40 dagar till fyra timmar.

Uthålligt arbete med kontinuerliga och systematiska förbättringar i små steg genererar enastående resultat från normala människor.

www.acando.se/lean

Företagen bekräftar att kontinuerliga investeringar i systemstöd är en förutsättning för bibehållen konkurrenskraft. En försvinnande liten del av de deltagande företagen uppger att de inte avser investera i systemstöd under 2009.

- › En betydande majoritet (87 procent) planerar för utveckling inom befintliga systemstöd under de närmaste åren.
- › Vart femte företag planerar att investera i nya systemstöd under de närmaste åren.
- › 7 procent uppger att de inte planerar för några investeringar i systemstöd under 2009/2010.



Vilket eller vilka av följande påståenden stämmer in på vad ni planerar att investera i under 2009/2010, när det gäller ert systemstöd?

Vilken effekt får detta förhållningsätt långsiktigt?

ITPANELEN svarar



DAG ERICSSON

Svaren på enkäten bekräftar att kontinuerliga investeringar i systemstöd är en förutsättning för bibehållen konkurrenskraft. Om man dessutom vill öka konkurrenskraften så gäller det att investera i rätt systemstöd. Aristoteles sade redan på 300-talet BC att: "Det är troligt att något otroligt händer". Detta är ännu mer sant idag. Det gäller därför att göra investeringar för ökad flexibilitet och utnyttjande av de möjligheter som uppkommer i en volatil marknad. Vi måste bygga system för "demand chain management" och extern integration i realtid. Systemstöden måste vara drivna av affärsprocesserna och inte av tekniken. Det gäller att utnyttja redan gjorda investeringar och skapa värdeinnovation genom att länka existerande system. Service Oriented Architecture (SOA) och Event Driven Architecture (EDA) är exempel på arkitekturer som möjliggör den typ av flexibilitet som krävs. Om man arbetar med "un-anticipated based architecture" får man dessutom möjligheter att möta nya scenarier utan att riva ned existerande lösningar. Nya applikationsmoduler kan adderas "on the go".



MAGNUS HÖIJ

I sig känns det betryggande att företagen fortsätter att prioritera IT-stödet och ser värdet i dessa investeringar. Å andra sidan kan det lätt leda till en falsk trygghet. Ytterst är det två andra parametrar som kommer att vara ännu viktigare för företagen framöver. För det första att man gör rätt investeringar – och att dessa förvaltas väl och verkligen utnyttjas. För det andra att man lägger kraft och energi på att jobba på nya sätt, där tekniken är ett stöd men inte själva målet. Det företag som bara ser investeringar i systemstöd som avgörande för framgången, det företaget ställer sig fel frågor.



ANNICA BERGMAN

Den långsiktiga effekten av IT-investeringar är starkt beroende av att investeringarna görs på rätt sätt. För att lyckas krävs samordnade insatser inom teknik, förändringsledning och kompetensutveckling. Många IT-projekt leder inte till avsedda resultat på grund av att de inte förankrats i organisationen som ska växa ut nyttan. Rätt IT-investeringar kännetecknas av att de långsiktigt leder till effektivare affärsprocesser som ökar kundnytta och sänker kostnader, ökad flexibilitet som kortar ledtider för att förverkliga strategiska affärsbeslut samt ökat tempo i innovationer av affärsmodeller som förädlar affärsnyttan. Företag som lyckas med sina IT-investeringar ligger ofta steget före sina konkurrenter, mycket beroende på att de snabbare kan tillvarata nya kundbehov på sina marknader. Precis som undersökningen bekräftar krävs kontinuerliga IT-investeringar för att bibehålla denna konkurrenskraft. De som inte investerar tar en stor risk.

IT-panelen består av tre framträdande personer inom IT-området.

Dag Ericsson är professor på Högskolan i Borås. Han är en pionjär och internationellt erkänd profil på området. Dag Ericsson var en av dem som utvecklade den svenska modellen inom materialadministration och logistik på 70-talet. Han har bland annat skrivit boken »Virtual Integration with IT as an Enabler« och medarbetat i IT-kommissionens visionsrapport 2001 »Vårt digitala tjänstesamhälle – vision 2011+«.

Magnus Höij är chefredaktör på tidningen Internetworld. Han har under tio års tid bevakat IT-utvecklingen på Computer Sweden och på tidningen Corporate Computing. Framför allt skriver han om hur IT och Internet påverkar affärsutveckling och samhällsutveckling. Han har skrivit ett flertal böcker om IT-utvecklingen och är en ofta anlitad föredragshållare.

Annica Bergman har arbetat på Dataföreningen sedan oktober 2005 och blev VD i april 2006. Dessförinnan var hon IT-chef på Riksdagen i sju år. Hon har alltid varit intresserad av politiken och den demokratiska processen. Att göra samhället mer demokratiskt med hjälp av IT är en av de uppgifter som hon brinner mest för.



Lean vände upp och ner på en sjuttioårig tradition

När S:t Görans Sjukhus började tänka och arbeta enligt Lean-principer 2005 var målet att förnya vårdens sätt att arbeta, säkra kvaliteten och förkorta väntetiderna för patienterna. Idag är de en av de ledande i Sverige med att applicera Lean-principer inom sjukvården. De kan ta emot fler patienter som vårdas med högre kvalitet, på kortare tid och till en lägre kostnad.

»Den klassiska rondan existerar inte längre. Läkare, sjuksköterskor och undersköterskor arbetar numera i team. Dessa tvärfunktionella team har också bidragit till att bryta ner barriärerna och minska fördomarna mellan olika yrkesgrupper. Samtidigt övergick personalen från ett professionsstyrt till teambaserat och behovsstyrt fokus, vilket vände upp och ner på en drygt sjuttio år lång tradition på akutavdelningen.«

– Vårt arbetssätt har verkligen revolutionerat verksamheten. Vi har skapat ett jämnare flöde där vi låter patienten snarare än organisationsformen styra hur vi lägger upp arbetet, säger Göran Örnung, överläkare och flödesägare för processen akutmedicin på S:t Görans Sjukhus.

Hans engagemang för Lean har smittat av sig på personalen, som är stolta över statistiken som talar sitt tydliga språk. Efter tre försöksdagar med det nya arbetssättet var personalen eld och lågor.

Patienten ska aldrig behöva vänta mer än 90 minuter från akutdörren till avdelningssängen. Tiden för att få träffa en läkare minskade med mellan 40 och 70 procent, handläggningstiden för en patient minskade med drygt 40 procent och produktiviteten per anställd fördubblades. Göran Örnung tror att Lean healthcare är här för att stanna och att fler sjukhus efter hand kommer att inse fördelarna med arbetssättet.

– Vården är konkurrensutsatt och granskad. Eftersom det är en traditionell och hierarkisk bransch har Lean stor potential. Inom svensk sjukvård är vi bra på att ta till oss nya medicinska kunskaper, men sämre på att förbättra arbetssättet. Vi hade inte förändrat vårt arbetssätt sedan 30-talet. Arbetsmiljön här på akuten har förbättrats dramatiskt, säger Göran Örnung.

På akutavdelningen har man bland annat valt att flytta den högsta kompetensen längst fram i vårdkedjan. Det innebär att

akutpatienter får träffa en specialist först. På en traditionell akutmottagning hade de sannolikt fått berätta sin sjukdomshistoria för en undersköterska, en sjuksköterska och en underläkare först, vilket tar mycket tid för såväl patienter som personal.

Avskaffade den obligatoriska rondan

Vi har till och med lyckats avskaffa den obligatoriska rondan genom att arbeta i små och effektiva team. Tidigare skrev vi ut patienter vid två bestämda klockslag. Numera går ett team med läkare, sjuksköterska och undersköterska till varje patient efter att provsvar eller annat beslutsstöd inkommit. På så vis slipper patienten onödigt väntetid, säger Göran Örnung, som numera arbetar med att införa arbetssättet på sjukhusets övriga avdelningar.

Akutavdelningen har också valt att standardisera sina arbetsplatser, vilket innebär att all utrustning har sin givna plats. Det sparar mycket tid när de slipper springa runt och leta och dessutom är säkra på exakt i vilken ordning olika moment ska utföras.

Så fort en utskrivning beslutats registreras det via det interna datasystemet. På så sätt kan personalen på akuten direkt se om en plats blir ledig och slussa över väntande patienter.

I samband med sammanslagningen av Huddinge Sjukhus och Karolinska Sjukhuset 2004, fick S:t Görans akutavdelning ta emot dubbelt så många patienter som kapaciteten tillät. Situationen var kritisk. Personalomsättningen var hög och många ansåg att patientsäkerheten inte alltid kunde säkras. Sjukhusledningen gav personalen fria händer att omorganisera verksamheten helt efter eget huvud, men med grundkravet att det skulle ske med befintliga resurser. Tillsammans med sjukhusets dåvarande processfacilitator Bo Herrlin började Göran Örnung introducera ett processorienterat arbetssätt där problem-orsaksanalys och lösningsförslag helt byggde på Lean-principer.

– Tvärfunktionella team samlades och diskuterade hur vi tillsammans på bästa sätt kunde lösa problemen. När vi granskade patientflödet strävade vi efter att eliminera alla arbetsmoment och aktiviteter som inte var värdeskapande för patienterna, fortsätter Göran Örnung.



»Arbetet på akutavdelningen struktureras med hjälp av en så kallad Kaizen-tavla, där olika färgade knappar symboliserar varje patients aktuella situation. Det gör att alla har kontroll på varje patient, något som raderar frågetecken och minimerar antalet kontrollfrågor.«





»Vården är konkurrensutsatt och granskad. Eftersom det är en traditionell och hierarkisk bransch har Lean stor potential. Inom svensk sjukvård är vi bra på att ta till oss nya medicinska kunskaper, men sämre på att förbättra arbetssättet. Vi hade inte förändrat vårt arbetssätt sedan 30-talet. Arbetsmiljön här på akuten har förbättrats dramatiskt.«

Arbetet på akutavdelningen struktureras med hjälp av en så kallad Kaizen-tavla, där olikfärgade knappar symboliserar varje patients aktuella situation. Det gör att alla har kontroll på varje patient, något som raderar frågetecken och minimerar antalet kontrollfrågor. På varje avdelning skrivs positiva och negativa erfarenheter omedelbart upp för att tas upp på processgruppsmöten varannan vecka. Göran Örnung har, tillsammans med en kollega, skapat ett system som kartlägger statusen för beläggningen på salarna, vilket gör att personalen kan uppdatera sig själva istället för att, som tidigare, lyfta luren och ringa runt efter lediga platser.

Personalen ägde frågan från start

– En viktig framgångsfaktor för att lyckas med Lean healthcare är att ledning och personal är överens om att Lean aldrig i första hand ska resultera i kostnadsbesparingar. Det primära syftet är istället att effektiviseringarna kommer medarbetare och patienter

till godo i form av högre kvalitet på utfört arbete och bättre arbetsmiljö utan slöseri av resurser, säger Göran Örnung.

Lean har bidragit till att minska akutavdelningens personalomsättning från fyrtio till drygt sju procent, vilket är mycket lågt för en akutavdelning.

– En framgångsfaktor för vår del var att vi valde att delegera initiativet till personalen redan från start, även om det innebär att startsträckan blev längre än om vi låtit en konsult sätta ramverket för hur vi skulle arbeta med Lean. Vår uthållighet betalade sig senare, eftersom personalen upplevde att de ägde frågan från start. De vågar komma in med förändringsförslag och kritisera den egna verksamheten, vilket är ovanligt inom sjukvården. Våra medarbetare fick redan från början testa Lean i praktiken. Oavsett hur många kurser medarbetarna går, kan inte Lean-filosofin på allvar bli en del av det dagliga arbetet om de inte får testa och applicera den på sina dagliga rutiner, avslutar Göran Örnung.

Lean – filosofi som gjort avtryck i såväl Japan som Sverige

Intresset för Lean sprider sig från fabriksgolvet till tjänstesektorn. På senare år har Lean också tagit steget in i näringslivets administrativa stödprocesser. Vinsterna med Lean syns inte enbart i ökat kundvärde kombinerat med tids- och eventuella kostnadsbesparingar. Det kan även ge ett större engagemang och ökad trivsel bland medarbetarna.

Niklas Modig är forskare vid Handelshögskolan i Stockholm och bedrev mellan 2006 och 2008 sin forskning vid "Center of Excellence – Manufacturing Management Research Center" vid University of Tokyo i Japan. Hans handledare var professor Takahiro Fujimoto, som enligt Toyota själva är världens främste Toyotaforskare. I sin forskning fokuserar Niklas på hur Toyota själva implementerar Lean utanför den tillverkande industrin.

Problem och brister omvandlas till lärande

Lean är ett kund- och efterfrågestyrt förbättringskoncept som fokuserar på det som skapar verkligt kundvärde. För att utveckla en Lean-inspirerad kultur krävs en ny form av efterfrågestyrt ledarskap som tillåter att problem, fel och brister synliggörs. De omvandlas sedan till gemensamt lärande, vilket förutsätter ett ledarskap som är grupp- och prestationsorienterat snarare än enbart resultatorienterat.

Historien om Toyotas produktionsfilosofi tog sin början när Toyota började producera bilar efter andra världskriget. Toyota utvecklade olika principer som blev grunden till det som idag kallas för Toyota Production System, vilket i västvärlden kom att kallas för Lean, och som under de senaste 20 åren inspirerat tusentals företag runtom i världen. När Jeffrey Liker gav ut boken "The Toyota way" fick spridningen av Lean-filosofin ny luft under vingarna och nådde även industrier utanför tillverkning. Just nu är begreppet Lean mer i ropet än någonsin tidigare. Det är lätt att få uppfattningen att Lean ökar i popularitet i samband med en lågkonjunktur, då det gäller att se över alla kostnader, men Niklas Modig menar att trenden är betydligt mer långsiktig än så och att Lean bör

betraktas som ett förhållningssätt som ska bli en naturlig del av organisationen snarare än ett program som snabbt ska implementeras och ge avkastning.

Stöd från ledningen avgörande framgångsfaktor

För att lyckas med att integrera Lean-filosofin är det viktigt att ledningen står bakom beslutet, är delaktiga i processen och lever i linje med filosofin. Ett vanligt misstag är att göra Lean till en projektorienterad verksamhetsfråga på mellanchefsnivå, vilket gör det omöjligt att införa ett Lean-orienterat arbetssätt fullt ut, enligt Niklas Modig.

För att ge en bild av hur han betraktar Lean brukar Niklas likna det vid ett långsiktigt hälsotänkande snarare än en kortsiktig

för att skapa en sund organisation på lång sikt. Konsulter som säger sig kunna implementera Lean på några veckor eller som lovar snabba resultat har ofta fel ingång till begreppet, säger Niklas Modig.

En konsults främsta roll när Lean introduceras i en organisation är att skapa förståelse för vad Lean är och varför filosofin fungerar som den gör. Därefter är det viktigt att organisationen själv ställer sig frågan vad Lean innebär för deras organisation. Hur kan deras organisation utvecklas med hjälp av Lean? Hur kan organisationen skapa en egen Lean-inspirerad kultur? Ju tidigare medarbetarna involveras i processen och känner ett ansvar för helheten, desto större är sannolikheten att uppnå varaktiga resultat, enligt Niklas Modig.

Genom att skifta fokus från att varje enskild medarbetare ska ha något att göra till att ett team fokuserar på hur de tillsammans kan skapa mervärde för kunden ökar ofta medarbetarnas känsla av att vara en avgörande del av ett sammanhang. Det kan i sin tur öka den enskilda medarbetarens motivation.

»Lean är ett kund- och efterfrågestyrt förbättringskoncept som fokuserar på det som skapar verkligt kundvärde. För att utveckla en Lean-inspirerad kultur krävs en ny form av efterfrågestyrt ledarskap som tillåter att problem, fel och brister synliggörs. De omvandlas sedan till gemensamt lärande, vilket förutsätter ett ledarskap som är individ- och prestationsorienterat snarare än enbart resultatorienterat.«

bantningskur. Lean ger inga snabba resultat eller omedelbara kostnadsbesparingar. Att integrera Lean-filosofin i en organisation är istället ofta en tidskrävande process som kräver uthållighet.

– Generellt sett saknas det en enhetlig definition av Lean-begreppet och vad det innebär. Olika tolkningar av begreppet gör att det kan uppfattas som ett besparingsverktyg, vilket är långt ifrån sanningen. Lean är snarare en filosofi som ökar förutsättningen

En av de största utmaningarna med Lean är att skapa en lärande organisation och att motivera medarbetarna att göra Lean till en naturlig del av det dagliga arbetet.

– Medarbetarna i en organisation måste själva komma på hur processerna fungerar, eftersom det är de själva som sedan ska utveckla dem. Alla organisationer vinner på att skapa ett självutvecklande system som ständigt utvärderar och analyserar varför något gick dåligt (eller bra) och direkt skapa

strategier som säkerställer att organisationen blir starkare av den insikten i framtiden – en så kallad ”learn-anyhow-culture”, säger Niklas Modig.

Kan bidra till att stärka teamkänslan

– En nyckel till långsiktig framgång är att få medarbetarna att vara 100 procent involverade i processen. De ska tydligt kunna identifiera sin egen roll i det ständiga förbättringsarbetet som Lean innebär. Inom Lean är förändringar en medarbetarfråga i lika stor utsträckning som en ledarfråga. En undersköterskas åsikt är lika betydelsefull som en chefsläkares och medarbetarnas synpunkter betraktas som en värdefull resurs, fortsätter Niklas Modig.

En vanlig fallgrop är att betrakta Lean som ett verktyg som ska styra företaget snarare än att integrera de värderingar som ska styra företaget. Jag brukar jämföra personalen i en Lean-inspirerad organisation med ett fotbollslag. Samarbetet och att alla länkar i kedjan är lika starka är viktigt för att lyckas integrera Lean fullt ut i en organisation. Lean kan, enligt Niklas Modig, bidra till att skapa en stark teamkänsla.

På frågan om det finns några företag eller branscher som har kommit långt med Lean i Sverige är Scania det företag som Niklas Modig nämner först. De är sedan många år tillbaka välkända för att fullt ut ha implementerat Lean i hela organisationen. Även den svenska banksektorn och hälsosektorn ligger i framkant globalt sett. En grundpelare inom Lean är det ständiga lärandet. En organisation som arbetar enligt Lean fokuserar alltid på att lösa grundproblemet snarare än symptomen. Dessa erfarenheter ska därefter komma hela avdelningen tillgodo för att undvika att samma misstag upprepas. Toyota kallade processen för ”genchi-genbutsu” (identifikation av grundorsak) och grundtanken är att alla resultat ska utvärderas och följas upp, oavsett om de lett till misslyckande eller framgång.



Svenskt Näringsliv ökar servicegraden till sina



I mitten av mars driftsatte Svenskt Näringsliv sitt största utvecklingsprojekt hittills. Svenskt Näringsliv med drygt 50 arbetsgivar- och branschorganisationer ersatte då sitt tidigare egenutvecklade affärssystem med Tellus, ett standardsystem av senaste snitt. När Tellus invigdes utgjorde det målet för ett omfattande och intensivt samarbete mellan Svenskt Näringsliv och Acando.

Tillsammans representerar Svenskt Näringslivs arbetsgivar- och branschorganisationer drygt 55 000 medlemsföretag. Tellus ska skapa förutsättningar för ett nytt enhetligt sätt att arbeta. I systemet samlas all medlemshantering och fakturering. Via Tellus kan medarbetarna i medlemsorganisationerna bland annat hantera och koordinera medlemsärenden, aktiviteter och fakturering.

– Vi valde en standardlösning med öppen arkitektur som tillåter integration med kringliggande system. Tellus bygger på en gemensam funktionalitet för hela vår sfär. Det är en hållbar och kostnadseffektiv IT-plattform som skapar förutsättningar för ett användarvänligt verksamhetsstöd,

»Vi inledde projektet med ett gediget grundarbete, där vi enades om gemensamma projekt mål och riktlinjer. Vi skapade en tydlig målbild som bidrog till att alla strävade åt samma håll. Den tid vi lade ner i början av projektet betalade sig många gånger om under projektets gång.«

55.000 medlemsföretag

säger Marie Rudberg, administrativ direktör på Svenskt Näringsliv. Medlemssfärens nya IT-plattform bygger på Microsofts standard-system. För att underlätta implementeringen av Tellus valde man att bygga systemet på tre standardprodukter från Microsoft: Dynamics CRM och Dynamics AX samt BizTalk för integration. CRM är styrande vad gäller kundregister, kontakter och för att skapa medlemsprodukter i AX. AX pris-sätter medlemsföretagens avgifter, hanterar fakturering, betalning, påminnelser och dröjsmålsräntor.

– Vi inledde projektet med ett gediget grundarbete, där vi enades om gemensamma projektmål och riktlinjer. Vi skapade en tydlig målbild som bidrog till att alla strävade åt samma håll. Den tid vi lade ner i början av projektet betalade sig många gånger om under projektets gång, säger Marie Rudberg.

I mitten av mars var Tellus klart att rullas ut till 1 200 medarbetare. I projektet, vars aktiva fas inleddes i april 2008, engagerades ett trettiotal konsulter från Acando tillsammans med ungefär lika många medarbetare från Svenskt Näringsliv och medlemsorganisationerna. Projektgruppen tog fram lösningen, etablerade en förvaltningsorganisation och genomförde nödvändiga anpassningar av närliggande system. Under det intensiva året har Acandos konsulter och den egna personalen utvecklats till ett väl sammansvetsat team.

Redan på planeringsstadiet identifierades förankringen med ledning och styrelse som en avgörande framgångsfaktor. I styrgruppen för Tellus satt bland annat representanter från vår högsta ledning, vilket gav projektet rätt styrning, säger Marie Rudberg.

Ytterligare en framgångsfaktor var projektgruppen från Acando, ledd av Björn Olofsson och Nette Wrede.

– Acandos projektledning fungerade som en motor under hela projektperioden. De har ständigt legat steget före och har en förmåga att inspirera och entusiasmera de övriga projektdeltagarna. Jag uppskattar även det metodstöd som Acando tog

»Eftersom vi valde ett Microsoftbaserat gränssnitt som våra användare redan var vana vid har implementeringen gått relativt smidigt. Ambitionen är att Tellus ska vara enkelt att använda, oavsett medarbetarnas IT-kunskaper.«

med sig in i projektet. De hade med sig en användbar verktygslåda med olika arbets-sätt och har dessutom en lång erfarenhet av liknande utvecklingsprojekt, vilket kändes tryggt, säger Marie Rudberg.

Det strukturerade arbetssättet bidrog till att alla projektdeltagare strävade åt samma håll och att det var enkelt för Svenskt Näringsliv och medlemsorganisationerna att hålla sig uppdaterade om de milstolpar och delmål som uppnåddes allt eftersom. Innan Tellus sjösattes etablerades en

förvaltningsorganisation vars främsta uppgift är att stödja användarna, se till att få ärendehanteringsprocessen att flyta på och att identifiera utvecklingsmöjligheter, exempelvis nya applikationer som kan adderas efter hand.

– Eftersom vi valde ett Microsoftbaserat gränssnitt som våra användare redan var vana vid har implementeringen gått relativt smidigt. Utbildning är ett krav för att få behörighet att använda systemet och ambitionen är att Tellus ska vara enkelt att använda, oavsett medarbetarnas IT-kunskaper. Hittills har drygt 850 personer gått utbildningen. Generellt sett har Tellus tagits emot mycket väl av våra medarbetare, säger Marie Rudberg.

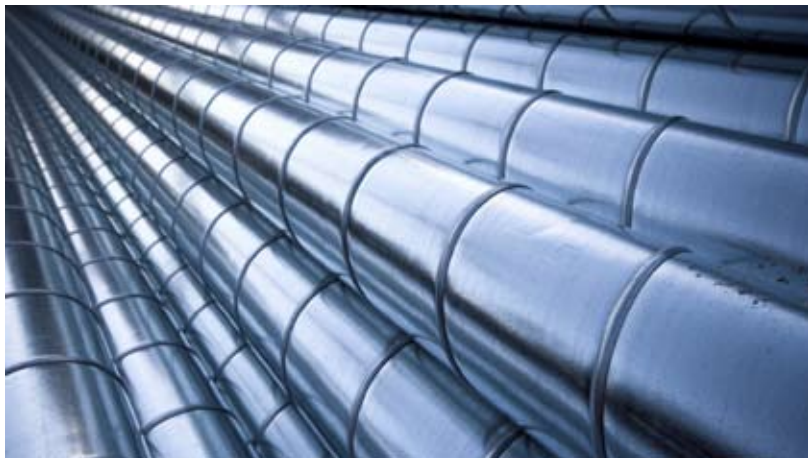
Hon tillägger att medarbetare som tidigare varit skeptiska till Tellus upptäcker allt fler fördelar och får upp ögonen för systemets potential i samband med användarutbildningen.

– Jag är verkligen nöjd med att vi lyckades planera, utveckla och slutligen lansera Tellus i linje med våra tids- och budgetmål. Tellus minskar våra operativa risker markant och ger oss en modern IT-plattform som kan utvecklas i takt med Svenskt Näringsliv och våra medlemsorganisationer. Nu ska det bli spännande att utforska de möjligheter som lösningen erbjuder, säger Marie Rudberg.

– Svenskt Näringsliv är en mogen kund som bjöd in oss till dialog redan på ett tidigt stadium. Vi har därefter jobbat nära varandra med gemensamma mål och leveranser vilket har lett till att vår relation påminner mer om ett partnerskap än en traditionell kund- och leverantörsrelation, säger Björn Olofsson, ansvarig projektledare från Acando.

FAKTA

Tellus, som systemet kallas, baseras på tre standardprodukter från Microsoft: Dynamics CRM och Dynamics AX, samt BizTalk. Eftersom den verksamhet som Svenskt Näringsliv och dess medlemsorganisationer bedriver delvis är unik, har vissa verksamhetskritiska anpassningar av standardprodukterna gjorts. I samband med migreringen genomfördes också en tvätt av befintlig information för de drygt 55 000 medlemsföretagen och 160 000 kontaktpersonerna som skulle hanteras i lösningen.



Lättare än vi trodde

Det konstaterar Dag Åselius på Tibnor om deras uppgradering till SAP ECC 6.0, CRM 2007 och Unicode i en ny serverpark. När många av oss tog långhelg för att fira påsk uppgraderade Tibnor sin SAP-lösning. Dag var själv projektledare för uppgraderingen som har tagit åtta månader och genomförts med både interna och externa resurser.

Tibnor är den ledande leverantören av stål och metaller till verkstads-, process- och byggföretag i Norden, Polen och Baltikum. De sysselsätter cirka 1000 personer, finns i sex länder med huvudkontor i Solna och har kört SAP sedan 1998 (R/3 3.1H). Sedan uppgraderingen till 4.6B år 2000 har man löst de problem och frågeställningar som uppkommit med hjälp av specialanpassningar. På senare år har listan över olösta problem byggts på och de specialanpassningar som måste underhållas blivit många till antalet. I och med att SAP skulle sluta att ge support på R/3 4.6B började man undersöka en uppgradering till ECC 6.0. Eftersom uppgraderingen var ett rent tekniskt projekt var det viktigt med ett business case baserat på riskeliminering och kostnadsreduktion. Uppgraderingskostnaden vägdes mot kostnaden av utökad support, ytterligare specialanpassningar och riskerna det medförde att stå utanför den nya funktionalitet som finns och kommer.

Tibnors SAP-lösning består av en installation som körs av tio företag i sex länder med olika teckentabeller som skapat en del utmaningar. Företaget beslöt därför att konvertera till Unicode i ECC 6.0. Man beslöt sig också för att köpa in ny hårdvara och för att eliminera SPOF (Single Point of Failure) beslöt man även att implementera en tvåhalls-lösning med fail-over mellan dessa.

Eftersom den gamla hårdvaran fanns kvar i drift när den nya levererades kunde en generalrepetition i full skala genomföras, där varje del av uppgraderingen klockades och gavs ett tidsfönster.

– Det visade sig att Unicode-uppgraderingen var den stora biten i uppgradering och också den som skapat problem i efter-

hand, säger Dag Åselius. Att unicode-uppgraderingen var så tidskrävande, gjorde att en vanlig tvådagars helg inte räckte till. Valet föll på att göra uppgraderingen under påskhelgen 2009.

Vi träffar Dag Åselius fyra dagar efter att uppgraderingen gått i drift och det är en märkbart avslappnad Dag som möter oss.





»Vår IT-plattform är en av våra unika styrkor och den ska fungera som ett nav i alla affärer.«

– Efter några problem i början av veckan, säger Dag lite skämtsamt att en av de tyngre supportärendena var hur man ändrar färg på skärmen. I projektet har Tibnor förutom egen erfaren personal samarbetat med partners som företaget har en inarbetad relation till. Projektmodellen har varit pragmatisk, vilket har minimerat behovet av administration.

Att IT är i fokus hos Tibnor är tydligt. Mikael Nyquist, vd på Tibnor, säger i deras kundtidning T:MA: "Vår IT-plattform är en av våra unika styrkor och den ska fungera som ett nav i alla affärer". Nästa steg för Tibnor är att fortsätta föra över specialanpassningar in i det som i ECC 6.0 är standard, samt att implementera de systemförbättringar som kommer från bland annat det interna förändringsprojektet STEP. Tibnor genomförde för drygt ett år sedan en genomlysning av företaget och dess processer. Utifrån denna analys har flera interna projekt startats. STEP är ett av dessa. Allt eftersom förändringsmöjligheter identifieras av affärsanalysen inom STEP ska dessa överföras till systemutveckling. Istället för att arbeta med ett fåtal paketerade releaser släpper man små förbättringspaket med korta intervall.

– Vi arbetade förut med paketerade releaser, men märkte att det dels blev onödig overhead och dels långa ledtider till driftsättning av funktionalitet, säger Dag Åselius.

Dag har fem tips till dem som står inför beslut att starta en uppgradering av sin SAP-miljö till ECC 6.0:

- › Planera för tidsåtgången med god marginal (Tibnor planerade åtta månaders uppgradering).
- › Ta inte med några process- eller verksamhetsförändringar samtidigt som uppgraderingen.
- › Städa i systemen före uppgraderingen.
- › Starta med parallell hårdvara.
- › Kom ihåg att planera för startstrul.

Välkommen beslutsfattare!

Planeringen för höstens kostnadsfria seminarier och temadagar pågår för fullt. Vårt mål är att ge er ett intressant och inspirerande program! Vi kommer att arrangera såväl kortare frukostseminarier som mer omfattande seminarieförmiddagar med flera parallella seminariespår. Alla detaljer är inte fastslagna, men här kommer lite förhandsinformation om vad ni kan förvänta er. Den 17 augusti lanserar vi det färdiga programmet på www.acando.se/kalender.

Seminarier
hösten
2009

Vi fortsätter med våra uppskattade arrangemang på temat **Lean**, där vi belyser olika perspektiv i parallella seminariespår. Ett återkommande tema är också **effektiviseringar inom IT**, där vi bland annat kommer att diskutera outsourcing och applikationskonsolidering. I höstens program ger vi även konkreta råd och tips om hur ni kan **få ut mer effekt av era investeringar i affärssystem**. Dessutom bjuder vi in till ett seminarium om **inköps effektivisering**. Vi sticker ut hakan och lovar att vi kan effektivisera ditt inköp på 100 dagar! Risk är ett allt viktigare fokusområde för flertalet företag. På tema riskhantering presenterar vi bland annat hur företag kan ta sig **från internkontroll till Risk Management**.

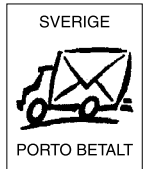
Är ni intresserade av lönsamhetsanalys, tjänstekostnadsuppföljning och ABC? Missa inte tema **ABC – hetare än någonsin!** Ett annat spännande tema är **E-handel**, där vi bland annat går igenom utvecklingen inom sociala medier och nya användarbeteenden på webben. I parallella spår lyfter vi också fram lösningar för hantering av produktinformation och Customer Intelligence.

På temat **samarbete och Enterprise 2.0** planerar Acando att arrangera en seminariedag tillsammans med AIIM. AIIM kommer att presentera resultatet från sin nu pågående "Collaboration and Enterprise 2.0"-undersökning.

Vi kommer också att arrangera seminarier där vi presenterar intressanta **nyheter i SAPs och Microsofts plattformar**. Här planerar vi även att erbjuda möjlighet till praktiska övningar.

Avslutningsvis planerar vi ett **hälso- och sjukvårdstema**, där vi diskuterar såväl styrning och uppföljning, som kontinuerliga förbättringar med hjälp av Lean.

acando
PASSION FOR IMPROVEMENTS

BReturadress:
Acando AB
Box 5528
114 85 Stockholm

Skelett i kakan och russin i garderoben?

Så är det i alla verksamheter. De mumsiga russin i kakan – de roliga, lönsamma och utvecklingsbara produkterna och kunderna blandas med de skramlande skeletten i garderoben. I bistra tider är det extra viktigt att fokusera på det som skapar lönsamhet. Kruxet är bara att det kan vara svårt att veta vad som är vad. Om man inte gräver på djupet.

Börja med en screening

Ett första steg mot en lönsammare verksamhet är att låta oss genomföra en screening. Med hjälp av strukturerade metoder gör vi en övergripande analys, identifierar de lönsamma och olönsamma delarna och tar fram förslag till åtgärder.

Ta farväl av de heliga korna

Sedan börjar det roliga. Ärmarna kavlas upp och vi går från ord till handling. Åtgärderna betas av, garnityret putsas och en och annan helig ko får gå till slakt. Och resultatet? Ökad konkurrenskraft och bättre lönsamhet.

6 månaders ROI. Garanterat.

Uppdrag som startar med en screening betalar sig inom 6 månader efter projektavslut. Vi är till och med så säkra på resultatet att du kan betala projektet i form av vinstdelning om du så vill. Enkelt och riskfritt för dig. Utmanande för oss.

Kontakta Sveriges bästa russinletare på 0771-50 10 00 eller cpm@acando.com



Ruby, Acando.



Vill du veta mer? Beställ boken om AHA! Management kostnadsfritt från vår hemsida på www.acando.se/aha. Åttiofyra sidor klokskap för chefer och företagsledare som vill få fler AHA!-upplevelser i sin vardag.

acando
PASSION FOR IMPROVEMENTS