

## Krönika från RådNu

November 2017

### *Hösthälsning från Martin Melin:* **Vad kommer efter Lean?**

Nyligen fick jag tillsammans med studenter från SLU möjlighet att åter träffa ledningen för en framgångsrik tillverkningsindustri i Halmstad. För sju år sedan besökte jag samma fabrik i samband med att de tilldelats ett pris för bästa Leanföretag. Företaget som tillverkar detaljer till bland annat bilindustrin har trots stenhård internationell konkurrens utvecklat sin verksamhet och därmed kunnat behålla sin tillverkning och jobbtillfällen i Sverige.



Företagsledaren berättade lika entusiastiskt nu som då om hur man utvecklat verksamheten mot ökad konkurrenskraft och förbättrad lönsamhet. Och visst blir man imponerad av effektivitetsökningar på 40 procent, kraftigt förbättrad leveransprecision, allt nöjdare kunder och framförallt nöjda och friska medarbetare.

Företagets ledstjärna har varit den japanska managementfilosofin Lean produktion, som handlar om att systematiskt ta bort slöseri och få ett ökat flöde i processerna. Nyckeln är att decentralisera beslutsfattandet till arbetsgrupperna som utför arbetet ”på golvet”. Man arbetar med att sätta upp tydliga och motiverande mål, hitta orsaker till att flödet störs, och följer produktionen så tätt det bara går, helst med bara några timmars mellanrum.

Lean är fortfarande den ”hetaste” strategin för framgång inom svensk industri och har inneburit att tusentals jobb som annars skulle ha flyttats till låglöneländer har kunnat behållas inom landet. Och arbetssättet är inte enbart för industrin, utan har visat prov på att kunna användas inom i stort sett vilken verksamhet som helst, inte minst inom lantbruket. Jag har efterforskat effekterna av Lean inom lantbruksföretag, och hittar många goda exempel på företag som förbättrat både produktivitet, produktkvalitet, djurhälsa och medarbetarnas engagemang med hjälp av detta.

Även om delar av svensk tillverkningsindustri har lyckats hålla låglöneländer på replängds avstånd ett tag, är trenden nu att även dessa länder börjat arbeta med Lean. De skjuter tillbaka med samma ammunition. Och hur tänker svenska företagsledare då? Vad kommer efter Lean?

Enligt vd:n på fabriken i Halmstad finns det inget ”efter Lean”, vi måste helt enkelt bli ännu bättre på Lean än de. Och tyvärr håller svenska företag på att halka efter här. Vi är inte så duktiga som vi tror. Men för ett företag som redan nått expertnivån, *what's next?* I Halmstadfabriken har man identifierat tre förbättringsområden, tagit in Leankonsulter och genomfört en rad förändringar. Dessutom vill man sprida kunskapen till andra. På fabriken har man därför byggt en liten konferensanläggning där man utbildar andra verksamheter i Lean; sjukhusledning och kommuner finns bland kunderna.

Svaret på frågan vad som kommer ”efter Lean” är helt enkelt ”mera Lean”. Den som blir självgod och tror att man utvecklat färdigt ligger risigt till.

### **Martin Melin**

Forskare och lärare i organisation och ledarskap SLU Alnarp, kopplad till RådNu i Skara och kompetenscentrum företagsledning i Alnarp

**RådNu** ●  
Kompetenscentrum  
för rådgivning