

Undersökning av Kaizen-process vid Ahola Transport

Martin Nybacka

Examensarbete för ingenjörsexamenexamen (YH)

Utbildningsprogrammet för Produktionsekonomi

Vasa 2016



EXAMENSARBETE

Författare: Martin Nybacka

Utbildningsprogram och ort: Produktionsekonomi, Vasa

Handledare: Mikael Ehlers, Birgitta Hatt

Titel: Undersökning av Kaizen-process vid Ahola Transport

Datum 18.2.2016

Sidantal 31

Bilagor 0

Abstrakt

Detta examensarbete är gjort på uppdrag av Ahola Transport. Ahola Transport är ett finskt transportföretag som fokuserar på utrikestransporter. Företaget är en av de ledande aktörerna i Norden och Baltikum.

Syftet med arbetet är att forska företagets arbetsprocess för ständiga förbättringar. Företaget är inte nöjt med hur processen fungerar för tillfället så arbetet kommer att gå ut på att forska i processen om vilka brister som finns i den samt att komma med förbättringsförslag.

Examensarbetet har utarbetats i samarbete med handledaren från Ahola Transport som har gett mig instruktioner om vad hon vill få ut av arbetet. Utgående från analys av intervjuresultat med personalen har problemen kartlagts och från teori- och fallstudier har förbättringsförslag gjorts.

Resultatet är kartläggning och sammanställning av bristerna i processen samt rekommendationer till utveckling av processen.

Språk: Svenska

Nyckelord: kaizen, ständiga förbättringar, lean

BACHELOR'S THESIS

Author: Martin Nybacka

Degree Programme: Industrial Management and Engineering

Supervisors: Mikael Ehlers, Birgitta Hatt

Title: Kaizen-process research at Ahola Transport

Date: 18.2.2016

Number of pages: 31

Appendices: 0

Summary

This Bachelor's thesis is done on behalf of Ahola Transport. Ahola Transport is a Finnish transport company that focuses on export transports in the Baltic and Nordic countries. The company is today one of the actors in northern Europe.

The purpose of this thesis is to research in Ahola Transport's working process with continuous improvement as the company is not satisfied how the process is working at the moment. The work will be to try to find out what are the problems why the process is not working properly and suggest some ways to develop it through this research.

The thesis has been done by collaborating with the supervisor from Ahola Transport who has instructed me what she wants to gain from this work. By analyzing results from interviews with the personnel lacks in the process have been identified, and from the theory- and case studies ideas for developing the process are presented.

The result from the thesis is a summary of the problem identification and different recommendations for development.

Language: Swedish

Key words: kaizen, continuous improvement, lean

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte.....	2
1.3 Avgränsning	2
1.4 Disposition.....	3
2 FÖRETAGET	3
3 NULÄGE.....	5
4 TEORI	7
4.1 Lean i allmänhet	7
4.2 Kaizen.....	10
4.3 Metoder och verktyg för kaizen	11
4.3.1 PDCA- och SDCA-cykel.....	11
4.3.2 Standardiserade arbetsuppgifter	13
4.4 Rollfördelning.....	14
4.5 Skapa en lärande organisation	15
5 FALLSTUDIER	15
5.1 Candelia.....	15
5.2 Federal Heath.....	17
5.3 Leyland Trucks	17
5.4 Corus.....	19
6 METOD OCH GENOMFÖRANDE	20
6.1 Metod.....	21
6.2 Analys.....	21
7 RESULTAT.....	24
8 SAMMANFATTNING	27
Källförteckning.....	30

Figurförteckning

Figur 1 Huvudkontoret i Karleby	4
Figur 2 Ledningsfilosofi	5
Figur 3 Processkarta – ständiga förbättringar.....	6
Figur 4 PDCA-cykel.....	12
Figur 5 Implementeringsplan på Corus	20

1 INLEDNING

Detta examensarbete har gjorts åt planeringsavdelningen på Ahola Transport Abp, ett transportbolag som ligger i Karleby i Finland. Ahola Transport Abp är en ganska stor organisation med många anställda och det är viktigt att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete (kaizen) för att man skall utvecklas i sitt arbete och framförallt att ledningen skall kunna följa upp vilka förändringar man gjort och vad de resulterat.

För att bedriva ett systematiskt och effektivt förbättringsarbete är det viktigt att personalen har tillräcklig förståelse och kompetens. För att man skall nå ett effektivt förbättringsarbete bör man ha klara rutiner samt en tydlig arbetsprocess för hur man skall jobba och en tydlig ansvarsfördelning.

Väl genomtänkta idésystem är inte onödigt byråkratiska utan gör arbetet med idéer enklare och effektivare för alla inblandade i processen. Utan ett system måste varje idé hanteras ad hoc, vilket tar extra tid, energi och tankeverksamhet och leder till att idéer snarare blir till störande element än förbättringar till verksamheten. Medarbetarnas engagemang och delaktighet – genom deras idéer – är helt avgörande för både organisation och individ. (Östberg, 2012)

1.1 Bakgrund

År 2007 började man jobba med förbättringsarbete vid Ahola Transport Abp i samband med att man införde 5S. Då sade man också i sitt kvalitetsledningssystem att man skall arbeta systematiskt med ständig förbättring, och arbetsrutiner skapades. Nu några år senare har förbättringsarbetet avtagit en del, och man kan inte exakt säga någon specifik orsak varför det inte fungerar längre. Jag fick därför i uppdrag av kvalitetschefen på Ahola Transport att forska i detta, varför det systematiska förbättringsarbetet inte fungerar på önskat vis, och därefter forska i kaizen för att komma med förbättringsförslag eller rekommendationer hur man kunde utveckla processen.

Detta är ett naturligt uppdrag åt mig eftersom jag jobbade på avdelningen förra sommaren och fick därmed en bra inblick i själva jobbet och möjlighet att delta i avdelningens veckomöten.

1.2 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att jag skall forska i utvecklingsarbetsprocessen samt teori om kaizen för att kunna komma fram till vilka orsakerna är att ett systematiskt utvecklingsarbete för tillfället fungerar hos Ahola Transport.

Målet är att hitta grundproblemen i processen genom att intervjua personer i olika positioner samt eventuellt reflektera kring egna iakttagelser, för att framhäva dem så ledningen kan få förståelse för problematiken. Genom teoriforskning kommer jag att försöka hitta lämpliga lösningar eller rekommendationer hur de kan utveckla arbetsprocessen för ständig förbättring. Uppdragsgivaren önskade få orsaker till varför jobbet med ständiga förbättringar inte fungerar i dagens läge och förhoppningsvis lösningar till dem, så resultatet kommer som tidigare nämndes vara att grundorsakerna i problemen samt förbättringsförslag.

1.3 Avgränsning

Ahola Transport Abp är en såpass stor organisation så det bestämdes att jag endast skall jobba med planeringsavdelningen och satsa på en mer kvalitativ undersökning för att få en så bra och framförallt objektiv helhetsbild på problemet. Att jobba med planeringsavdelningen var ett naturligt val eftersom jag har sommarjobbat på just denna avdelning alltså arbetsmiljön är bekant vilket torde göra det lättare att förstå problemen och utmaningarna i jobbet.

Ett projekt med att utveckla en arbetsprocess i en större organisation är ganska omfattande och krävande så min uppgift blir då bara att forska i problemet samt forska i teorier hur det lönar sig att jobba med kaizen. Det är sedan upp till ledningen att ta tillvara den informationen för att försöka utveckla processen.

Alltså fokus kommer att ligga på att få en bild på problemen från allas aspekter, från en transportplanerare till kvalitetschefens.

1.4 Disposition

I kapitel två presenteras uppdragsgivaren, vilket består av organisationens struktur och storlek samt dess verksamhet. Tredje kapitlet beskriver verksamheten i nuläget på den avdelning som jag jobbade med samt företagets lean arbete. Kapitel fyra består av den teoretiska delen av arbetet, det innehåller teori om lean i allmänhet och olika lean verktyg samt vad man skall få ut av kaizen. Kapitel fem består av fallstudier inom samma område som arbetet gjorts och visar på exempel som stöder teorin. Kapitlen sex och sju hör till den empiriska delen av arbetet dessa består också till stor del av resultaten i arbetet. I kapitel sex beskrivs arbetsmetoden och utförandet samt erhållna resultat från undersökningen analyseras och de största bristerna sammanfattas. I sjunde presenteras förbättringsförslagen. I kapitel åtta diskuteras resultatet om det blev som väntat och om syftet uppnåtts samt personliga lärdomar som jag fått.

2 FÖRETAGET

Ahola Transport Abp är en familjeägd transportkoncern som är verksam i hela norden och Baltikum samt centrala Östeuropa, i huvudsak Polen och Tjeckien. Företaget omsätter ca 100 miljoner euro per år och har cirka 190 anställda. Huvudkontoret är beläget i Karleby, andra kontor finns i Nådendal, Tallinn i Estland samt i Sekocin Nowy i Polen. Man har omlastnings linkar i Karleby, Nådendal, Tallinn samt Nykvarn i Sverige. Ahola Transport Abp är sedan september 2015 i samband med en nyemission börsnoterat på Aktietorget i Sverige. Ahola Transport Abp:s har en flotta på ca 400 lastbilseskipe inklusive avtalstrafikanter. Till företagets största kunder hör bland annat Elgiganten, SSAB och IKEA. Ahola Transport Abp börsnoterades i september 2015 på Aktietorget i Sverige i samband med en nyemission i företaget. Företaget ägs numera till cirka tio procent av privata investerare. Resten av företaget ägs i sin tur av Ahola Group vilken i sin tur ägs av bröderna Hans, Nils, Lars och Rolf Ahola. Den nuvarande koncernstrukturen uppkom under 2014, i samband med marknadsnotering. I koncernen ingår följande helägda dotterbolag med sina respektive kundsegment:

- Ahola Transport Aktiebolag i Sverige
- Baltic Translog Oü i Estland
- Ahola Transport Sp z.o.o. i Polen

- Oy AT Cargo Ab i Finland
- Oy AT Motortrans Ab i Finland
- Oy AT Special Transport Ab i Finland
- Oy Attracs Ab i Finland

(Ahola Transport, 2015)

Ahola Transport Abp är även majoritetsägare i lastbilspåbyggnads- och släpvagnstillverkaren Oy Limetec Ab.



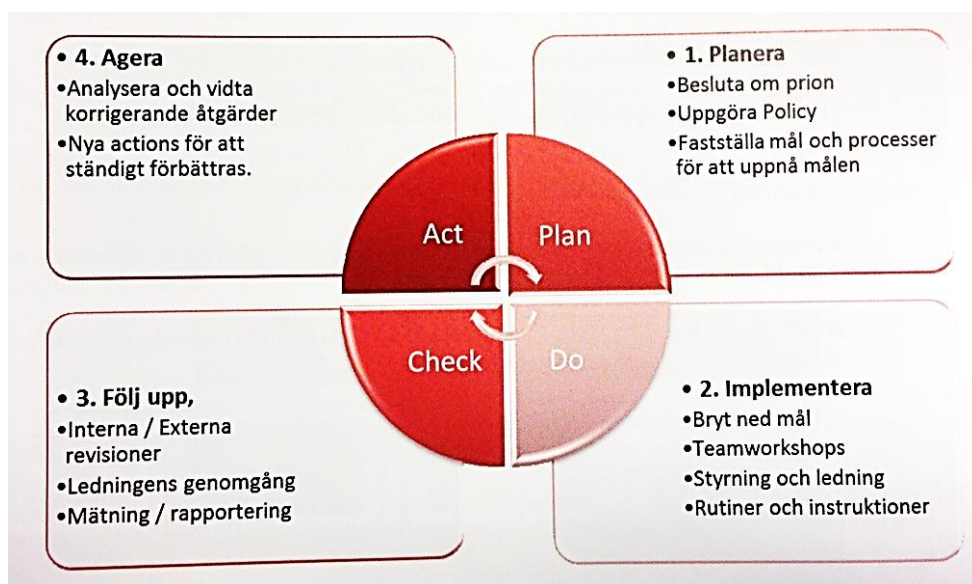
Figur 1 Huvudkontoret i Karleby

Företagets affärsidé går ut på att planera enligt sitt Onlinekoncept. Det är ett eget koncept för dynamisk logistik, vilket i praktiken betyder att man har endast en leveransprocess och försöker minimera godshanteringen. Omlastnings-hubbarna används för att optimera varje lastbils rutt istället för det traditionella terminalkonceptet. Lastbilarna har inga fasta rutter utan alla rutter planeras enligt ändamålsenlighet, så man försöker göra varje transport så optimal som möjligt vilket gör att man får minimerat allt spill i detta fall onödig körning. Som stöd för detta har man utvecklat ett eget verktyg för detta – Attracs som numera också är ett eget företag och en del av Ahola Transport Abp koncernen. Attracs är ett skräddarsytt ERP system utvecklat av Ahola Transport Abp som även innehåller boknings- och planeringsmoduler som är anpassade för deras egen verksamhet. Attracs är bra på så sätt att den ger en bra och enkel överblick på godset man har samt alla resurser, alltså lastbilarna. En annan klar styrka för Attracs är att man direkt kan se på en planerad rutt hur mycket pengar den genererar och om man har några alternativ kan man enkel byta dem och

helt enkelt se vilken som är mest lönsam. Det är även användarvänligt, och Ahola Transport Abp torde ha en klar konkurrensfördel jämfört med sina konkurrenter tack vare ett mycket effektivt och användarvänligt planeringsprogram.

3 NULÄGE

Ahola Transport beskriver i sin ledningsmanual Ahola Way hur man skall jobba med ständiga förbättringar inom företaget. Tanken är att man skall jobba i förbättringsteam och regelbundet ha förbättringsmöten inom teamet. Som stödfunktion för detta har man bestämt riktlinjer och gjort arbetsprocesser för hur arbetet skall gå till. Man säger även att PDCA-cykeln är motorn i företagets verksamhet som skall driva företaget i en ständig förbättring mot sin vision, alltså PDCA-cykeln skall vara en central del i all verksamhet på alla avdelningar i företaget (se figur 2). Tanken är att initiativet skall komma från medarbetarna själva eftersom de har bäst inblick i deras egna dagliga arbete och skall därmed kunna komma på hur deras arbete kan utvecklas.

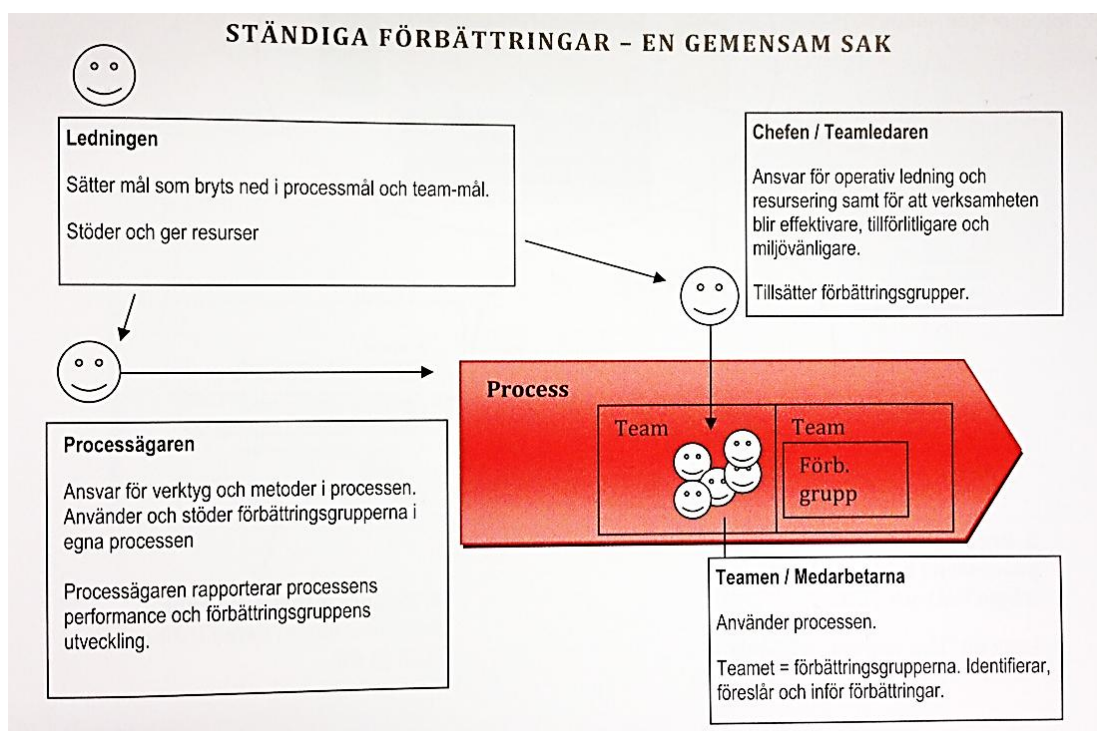


Figur 2 Ledningsfilosofi

Arbetsprocessen för ständiga förbättringar på Ahola Transport är för tillfället uppbyggt så att man har olika förbättringsteam som var och en jobbar under en teamledare eller förman, om en avdelning är liten så utgör hela avdelningen teamet. Varje team har som uppgift att bedriva kontinuerligt förbättringsarbete. Alla förbättringsförslag registreras på intranet samt följs upp där. Idén med att registrera förbättringsförslagen på intranet är att förenkla dokumentationen av förbättringsarbetet och därmed enklare kunna följa upp hurdana

förbättringar som gjorts och deras resultat, dessutom skall ledningen rapporteras med jämna intervaller antalet förbättringsförslag, förbättringar under arbete samt hur många förbättringar som genomförts.

Teamledaren eller chefen för en avdelning ansvarar för att det finns ett organiserat förbättringsarbete inom sin avdelning. Avdelningarna har själva ganska fria händer att bestämma hur man vill bedriva förbättringsarbetet, detta eftersom arbetets natur varierar mycket beroende på vilken avdelning man jobbar och därför måste man organisera förbättringsarbetet på olika sätt. Teamledaren skall stöda förbättringsarbetet genom att ge nödvändiga resurser och tid för arbetet samt hjälper själva till med att införa nödvändiga förbättringar. Processägarens uppgift i förbättringsarbetet är att använda och stöda de förbättringsgrupper som finns inom den egna processen. En process kan innehålla flera förbättringsgrupper, t.ex. planeringsprocessen har import- och exportplaneringsavdelning samt Control Tower som sköter om aviseringar. Mindre förbättringar kan genomföras av förbättringsgrupperna själva medan större och mera strukturella förändringar skall processägaren vara ansvarig samt hjälpa till. Processägaren gör dessutom olika slags mätningar på effektiviteten i arbetet så han torde också en uppfattning om hur utvecklingen framskrider samt eventuella brister i systemet. I figur 3 kan man se hur förbättringsarbetet är uppbyggt på organisationsnivå samt rollfördelningen.



Figur 3 Processkarta – ständiga förbättringar

4 TEORI

Ständiga förbättringar, eller Kaizen som ofta används vilken är den japanska termen, går oftast ut på att förnya eller utveckla processer med kontinuerligt nytänkande samt implementering av nya idéer. Kaizen är också en av de två grundpelarna i Toyota way-konceptet som till stor del är orsaken till att Toyota är en av världens mest framgångsrika biltillverkare. Kaizen influerar också Toyotas filosofi att driva sin affärsverksamhet som lyder: utmana alla. Det som är viktigare än enskilda personernas konkreta utvecklingsidéer, är det att kaizen skall skapa en ständigt lärande kultur och miljö på företaget, som inte enbart accepterar förändringar utan också anammar dem.

En annan viktig del i Toyota way är den andra grundpelaren – respektera medmänniskorna, som egentligen inte har något med kaizen eller lean att göra men ändå är en förutsättning för att konceptet skall fungera. En lärande organisation kan skapas endast om man respekterar de andra människorna och involverar varje individ, genom det får människorna en trygghet och blir säkrare i det arbete de utför och om man får misslyckas är det också lättare för arbetarna att ta initiativ och föreslå nya idéer eftersom de inte behöver känna någon slags press (Liker, 2010, p. ix).

4.1 Lean i allmänhet

Självva begreppet Lean, som på svenska kan översättas till mager eller slimmad, uppkom år 1988 i artikeln ”Triumph of the Lean Production System” som skrevs av John Krafcik och publicerades i Sloan Management Review. I artikeln förklarade Toyota med enkel teknologi och låga lager kunde skapa hög produktivitet. Lean arbetet har egentligen börjat långt innan dess då man på Toyota redan på 1930-talet började fokusera på att öka på produktiviteten i sina fabriker. Taiichi Ohno själv som var ansvarig för utvecklingen av Toyotas produktion hade en filosofi där han menade att allt handlar om att ta bort onödigt arbete, alltså man går igenom processer och försöker ta bort alla aktiviteter som inte är värdeskapande. (Modig & Åhlström, 2012, pp. 78-79). Till en början handlade Lean mest om effektiv produktion med mål att ha så högt flöde som möjligt, efterhand har man börjat ta inspiration till annan verksamhet också bl.a. med ständig förbättring där man försöker utveckla en organisation på alla avdelningar inte enbart i produktionen, eftersom man har

slöseri på alla avdelningar som bl.a. beror på avsaknad av systematiskt arbetssätt. (Lean Enterprise Institute, u.d.)

Världsomfattande genombrottet för Lean var när boken *The Machine that Changed the World* publicerades år 1990. I boken som var ett resultat av många års forskning konstaterade författarna Womack J.P. m.fl. att kärnan i lean som gjort Toyota framgångsrikt består av fyra principer:

1. Teamwork
2. Kommunikation
3. Effektivt utnyttjande av resurser och eliminering av slöseri
4. Ständig förbättring

(Modig & Åhlström, 2012)

Dessa principer är högst relevanta i vilka andra företag som helst, inte bara produktionsföretag. Principerna går att tillämpa i vilket arbete som helst och borde en del av strategin för alla verksamheter. Womack har tillsammans med Jones senare lanserat boken *Lean Thinking* där man fokuserar tydligare på hur man implementerar lean-tänkande med fem principer som är användbara i all affärsverksamhet:

1. Specificera värde från slutkundens synvinkel.
2. Identifiera icke värdeskapande steg i processer (slöseri).
3. Skapa ett smidigt flöde mot kunden av värdeskapande steg.
4. Låt kunderna ”dra värde” av flödet till följande aktivitet, då flödet är etablerat.
5. Då fyra första stegen fungerar felfritt börjar processen om igen och borde fortsätta tills en perfekt process uppnåtts.

(Modig & Åhlström, 2012)

Detta är förstas hur man vill att det skall fungera i teorin och som alla vet så är det svårt att få en process att fungera klanderfritt, det uppstår alltid någon form av problem i de olika stegen som måste åtgärdas. Då ett problem uppstår i ett steg syns det också i ett annat, men målet skall vara att man hela tiden strävar till att ha den perfekt flytande processen.

Takahiro Fujimoto menar (Modig & Åhlström, 2012) också att det finns olika nivåer på färdigheter inom själva arbetet med Lean, vilka är följande:

- Nivå 1 – Färdighet att producera (utföra värdeskapande aktiviteter).
- Nivå 2 – Färdighet att skapa lärande (att förbättra värdeskapandet, kaizen).

- Nivå 3 – Färdighet att utvecklas (utveckla färdigheter).

Takahiro menar att det är tack vare Toyotas färdighet och fokus att alltid utvecklas oavsett utmaningar som företaget blivit så framgångsrikt (Modig & Åhlström, 2012). Dessa tecken är ofta förekommande i företag idag som bestämt sig för att satsa på att arbeta med Lean eller mera specifikt ständiga förbättringar. Då man befinner sig på nivå 1 och bestämmer sig för att börja jobba med Lean går allt bra och man vill sätta resurser på arbetet och människorna är motiverade. Men så fort man börjar komma in på nivå 2 och börjar få utvecklat sin arbetsprocess och man stöter på ett första hinder så vet man inte hur man skall tackla problemet eller hantera situationen så man glider tillbaka in i de gamla banorna som man vet att fungerar. Det kan bero på att det finns en bekvämlighet att jobba enligt gamla rutiner och man känner sig mera säker eftersom man alltid gjort på det sättet, eller också har man gjort en förändring men lämnat i Do-stadiet i deming-cirkeln som det kommer mer om senare i arbetet. Därför är det viktigt att man ihärdigt följer den plan man har satt upp åt sig som bevisligen har gett resultat hos Toyota.

Inom lean har det på senare år skett en kraftig evolution där det utvecklats från ett utvecklingsverktyg för tillverkningsindustri till att vara ett fristående koncept för effektivisering av olika processer, även om det fortfarande är starkt förknippa med Toyota. Lean har nu anpassats till helt andra funktioner och industrier där jobbet är av helt annan karaktär. Idag stöter man inom lean på begrepp allt från Lean produkt utveckling till Lean utbildning och Lean sjukhus. Detta som resultat av att lean har blivit något av en trend inom all business och företagande samt att man utvecklar egna lean verktyg och metoder. Det mesta som har något att göra med utveckling eller effektivisering kallas lean, och det har gjort det mycket svårt att definiera begreppet lean. Några väljer att se det som något abstrakt som filosofi och kultur, medan andra ser på det som något mera konkret som ett redskap, metod eller verktyg. Detta har orsakat att många känner att begreppet lean är ganska diffust. (Modig & Åhlström, 2012, pp. 84-85).

För att försöka sammanfatta begreppet lean kan man säga att det är en slags utvecklingsfilosofi för företag där man med hjälp av olika lean-verktyg och metoder strävar efter att effektivera och standardisera arbetsprocesser. Detta alltså på den högsta abstraktionsnivån för det generella begreppet för lean som man anpassar för alla olika verksamhetsområden, alltså lean sjukhus och lean utbildning som tidigare nämndes.

4.2 Kaizen

Kaizen, som tidigare nämndes är en av grundpelarna i Toyota Way-konceptet, är den japanska benämningen för ständiga förbättringar. Masaaki Imai som är en känd japansk Lean-konsult som anses vara fadern till Kaizen beskriver i sin bok (1986, s. xx) Kaizen som ständig förbättring i det personliga livet, livet hemma, sociala livet och arbetslivet. Då man tillämpar Kaizen på arbetsplatsen betyder det att man utövar ständig förbättring där alla involveras både arbetarna och ledningen. Kaizen som egentligen betyder ”förändring mot det bättre” kan vara stora och betydande förändringar eller mycket små förändringar. Chapman (2006) beskriver kaizen som ett arbetssätt där man snabbt implementerar förbättringar som är mätbara. Eftersom västerländska företag generellt sett fokuserat mera på revolutionerande innovationer där man vill ha stora resultat snabbt, har man i utbildningen åt de västerländska företagen poängterat betydelsen av kontinuerlig utveckling genom små förbättringar som tillsammans skall ge stora resultat. (Liker, 2010, p. 26) I en studie av Brunet & New (2003) menar man att begreppet kaizen består av tre egenskaper. Det är konstant pågående, ofta inkrementell och alla är involverade i förbättringarna av den kaizen orienterade organisationen. Deras iakttagelser indikerar också på att kaizen tenderar att få lite annorlunda karaktär i olika organisationer beroende på arbetets natur och vilken bransch man verkar inom, det som dock är gemensamt för alla branscher är att man skall satsa på människan alltså genom utbildning o.s.v. för det är hon som gör arbetet och är det centrala i kaizen arbete. Fastän implementeringen av kaizen skiljer sig på alla företag är en förenande faktor att de alla förlitar sig på kaizen i sina strategier för att nå sina mål, eftersom kaizen är ett effektivt sätt att utveckla processer genom att just eliminera slöseri. (Rizzo, 2008; Wittenberg, 1994)

Imai har infört ett nytt uttryck ”Gemba Kaizen” som han också skrivit en bok om, som förklarar hur man skall leda i Kaizen. Gemba betyder arbetsplats och med gemba kaizen menas att man skall genom att sträva efter låg kostnad och sunt förnuft leda på arbetsplatsen där man konkret skapar värde. Idag försöker man alltför ofta med avancerade verktyg och teknologier lösa alla problem man stöter på, som istället kunde lösas med sunt förnuft genom att förändra arbetssättet eller liknande utan att behöva använda dyra verktyg eller göra stora investeringar. Imai menar alltså att utveckling i företaget inte är beroende av teknik eller att ständigt lära ut ny kunskap, man kan istället lära sig av grundläggande saker genom bondförnuft, självdisciplin och ekonomi. En bra ledning förespråkar lärande och värdet av dessa saker. För att lyckas med det måste hela organisationen vara engagerad

börjandes från Vd:n och enligt Imai skall tre följande grundregler följas för att utveckla den själva värdeskapande processen:

- underhåll och ordning (5S)
- eliminering av slöseri
- standardisering (Imai, 1997, pp. xv-xvi).

Ordning på arbetsplatsen är en väsentlig del i att göra ett bra jobb och borde vara en självklarhet för alla. På kontor gäller det främst att hålla allmän ordning och snygghet på arbetsplatsen så det främjar arbetsmiljön, trevligare arbetsmiljö har direkt inverkan på arbetsmoralen. Genom att hålla ordning håller man också upp självdisciplinen och yrkesstoltheten. Självdisciplin är en viktig del i att ihärdigt jobba med kaizen.

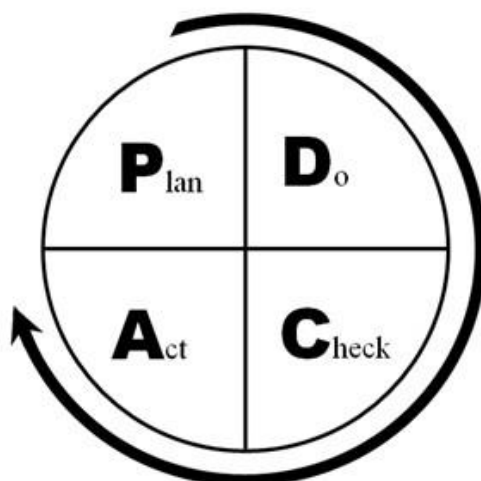
4.3 Metoder och verktyg för kaizen

Det finns otaliga metoder och verktyg för att driva ständiga förbättringar med och man kan omöjligt använda alla och de skulle troligen också motarbeta varandra om man försökte använda sig av för många på en gång. I detta kapitel skall vi gå igenom de metoder och verktyg som är väsentliga vid administrativa arbeten som kan lämpa sig för Ahola Transports verksamhet. De är alla verktyg som är nödvändiga för att kunna jobba med ständiga förbättringar eller verktyg som underlättar arbetsprocessen.

4.3.1 PDCA- och SDCA-cykel

PDCA-cykeln, även kallad Deming-cykeln efter dess upphovs man Edward Deming, är ett av de grundläggande arbetssätten inom kaizen och i nästan alla fall av ständig förbättring rekommenderas det att man följer PDCA-cykeln. PDCA är en förkortning på plan (planera), do (utför), check (följa upp) och act (agera). Det går alltså ut på att då man har ett förbättringsförslag man vill genomföra följer man stegen i tur och ordning (se figur 3) börjandes från att först planera hur man gör. Sedan utför man förändringen, efter att man utfört det följer man upp arbetet en tid för att se om det gett önskat resultat, om inte så överväger man om man kan göra små förändringar för att få bättre resultat eller om man måste ändra på idén helt och hållet. Om inga förändringar behövs eller då man hittat en önskad lösning skall man sedan standardisera arbetssättet för att se till att man också i

fortsättningen följer arbetssättet man bestämt sig för. (Imai, 1986, p. 61).



Figur 4 PDCA-cykel

Detta betyder inte att man är klar med en förbättring efter att man gjort en standard, utan PDCA-cykeln skall kontinuerligt gå runt och gamla förbättringar och standarder skall hela tiden utmanas med nya planer för ytterligare utveckling. PDCA-cykeln är ett absolut nödvändigt verktyg för att förverkliga utvecklingen och försäkra sig om att man i framtiden får ut värdet av utvecklingen. I fortsättningen är det även viktigt att standarderna stabiliseras vilket i praktiken betyder att arbetsprocesser skall vara stabila, alltså de skall hela tiden vara lika produktiva. En stabiliseringsprocess brukar kallas SDCA-cykel alltså likadan som PDCA-cykeln men planering ersätts av standardisering. Då man tillämpar SDCA-cykeln kan man fortsätta uppgradera de nuvarande standarderna genom PDCA-cykeln. Ledningen borde jobba med PDCA och SDCA-cyklerna hela tiden så att de synkroniserar. (Imai, 1986, p. 63)

Processen att jobba efter PDCA-cykeln kan beskrivas enligt följande:

Plan – man identifierar ett problem, samlar behövligt data om eventuellt spill eller annat relevant, och planerar en förbättring samt gör upp ett schema om hur det genomförs.

Do – man implementerar förbättringen som ett pilotprojekt.

Check – resultatet av arbetet mäts och analyseras om man nått det resultat man önskade.

Act – om man nått önskat resultat bör arbetsuppgiften standardiseras och därefter studeras för ytterligare förbättringar, ifall man inte nått önskat resultat bör man direkt planera förändringar. (Charantimath, 2009)

4.3.2 Standardiserade arbetsuppgifter

Som tidigare nämntes är standardisering en grund för att stabilisera processer, vi skall i detta kapitel gå in lite djupare i vad man vill att standarderna skall ge i praktiken. Många har förutfattade meningar om att standardisering begränsar det egna arbetet eftersom arbetare inom så gott som alla yrken ser sig som kreativa och skapande yrkesmän och varje arbetsuppgift är unik. Man har vanligen uppfattningen att man själv utför sitt arbete allra bäst och har egna knep för att göra arbetet på bästa möjliga vis, och standardisering bara dröjer på arbetet. Någon form av standardisering är dock möjlig, en standardiserad arbetsuppgift är inte helt och hållet låst till standarden utan det skall finnas utrymme för innovationer och nytänkande och som tidigare också nämnts skall också standarder utvecklas kontinuerligt. (Liker, 2010, p. 140).

Principen med standardisering kan förklaras bra med Henry Fords citat från 1926:

”Dagens standardisering är en oundviklig bas, som morgondagens utveckling grundar sig på. Om du tänker standardisering som det bästa möjliga alternativet idag men som måste förbättras imorgon, då börjar du komma till kärnan. Men om du ser standarder som stängda, så kommer utvecklingen att sluta.” (Liker, 2010, p. 141)

En standard är alltså aldrig färdig utvecklad och standarden skall i praktiken säga hur länge ett arbete skall ta, vilka resurser som behövs och i vilken ordning arbetet skall göras. Standardiserade arbetsuppgifter skall vara den process som är säkraste, enklaste och mest kostnadseffektiva sättet att skapa värde för kunden och säkerställa kvaliteten. (Imai, 1997, p. 54; Liker, 2010, p. 142; Lean Enterprise Institute, u.d.)

Några nyckelegenskaper med standardisering:

- Det representerar bästa, enklaste och säkraste sättet att utföra ett jobb.
- Ger bästa möjlighet att bevara know-how och expertis.
- Möjliggör att mäta arbetets prestation.
- Det ger grund för underhåll och utveckling. (Imai, 1997, pp. 54-55)

Utan standarder blir jobbet inkonsekvent och man måste alltid förlita sig på individernas förmåga att fatta rätt beslut vid rätt tillfälle. Om man inte följer standarder har man inga riktlinjer för hur man gör jobbet på det effektivaste sättet och man kan inte säkerställa sig att man tar tillvara varje arbetares expertis. Då man lär en ny arbetare sitt jobb vet man

inte utan standarder exakt vad han kommer att lära sig utan beroende på vem som lär ut jobbet kan den nya arbetaren lära sig olika saker eller att göra en sak på helt annorlunda sätt. Standarderna möjliggör också mätning och uppföljning så att man har fakta att tillgå då man funderar om man gör jobbet på ett effektivt sätt istället för att gå på känslor som ”det känns som att vi gör jobbet bra nu” eller leva i tron på att det inte går att utveckla längre. Tack vare standarder kan man också se var jobbet oftast fallerar eller var avvikelser uppstår vilket underlättar att planera underhåll och förutse defekter, och man vet också på vilka ställen man behöver sätta extra vikt på utveckling.

4.4 Rollfördelning

Inom lean arbete går det knappast att poängtera rollfördelningen och ledningens ansvar för mycket. Det är den mest avgörande faktorn för att man skall lyckas följa den strategi man har satt upp. Speciellt viktigt är som även tidigare nämnts högsta ledningens exempel, ledningen måste själva visa att de både tror på och följer sin strategi för att man skall få personalen motiverad. Om personalen inte tror på strategin och är motiverade börjar de se arbetet med ständig förbättring som en extra arbetsbörda som de blivit befallda att göra.

Chefernas roll är nästan helt avgörande för hur förbättringsarbetet går. Chefen måste ta sig tid att diskutera både stora och små förslag med arbetarna och undvika att ha fördomar mot någon idé eller direkt lägga ner förslaget. Marksberry et al. (2010) säger i sin artikel att ledarens, som leder kaizen-arbetet, uppgift är att tilldela resurser samt sätta upp mål åt sin grupp. De säger också att ledaren bör vara från den avdelning utvecklingsarbetet bedrivs så att han kan följa upp resultatet efter en förändring. Arbetarna måste uppleva att deras förslag tas på allvar och att cheferna lyssnar på dem. Det är chefernas uppgift att få fram det bästa ur medarbetarna och att öka deras självförtroende så att det motiverar dem att ständigt vilja utveckla verksamheten. (Nilsson, 2005, pp. 54-55). På Toshiba i Japan är vd:n mycket engagerad i det dagliga arbetet med ständig förbättring och där har man lyckats hålla en jämn nivå på 20 förslag per anställd per år tack vare att de anställda hålls motiverade och ser meningen med förbättringsarbetet.

Även om cheferna har det största ansvaret i att driva förbättringsarbete så måste också varje medarbetare förstå sin roll och sitt ansvar. Alla anställda har ansvar både för sin egen utveckling och för företagets utveckling. Nästan alla anställda kan hitta problem och klaga över dem, men det gäller att få dem motiverade att försöka att hitta en lösning på

problemet också i samband med att man kommer till en chef och uttrycker sitt missnöje över en sak som inte fungerar. (Nilsson, 2005, p. 63)

4.5 Skapa en lärande organisation

Begreppet lärande organisation fick sin början genom Toyotas tillämpning av TPS. TPS är inte bara en samling verktyg och tekniker för att utvecklas, utan förespråkar också värdet av att individer och team tänker, lär sig och växer tillsammans. Enskilda arbetare som hittar på innovativa metoder att utföra en aktivitet är en viktig del i organisationen, men ännu viktigare är hur man tar tillvara på idén. För att hela organisationen skall lära sig metoden så måste den standardiseras, och därefter användas i hela organisationen tills någon bättre metod hittats på eller nuvarande utvecklats ytterligare. Detta är grunden för Toyotas lärandeprocess – innovationer som bit för bit standardiseras och därefter förändras till nya standarder. Toyota Way går alltså ut på att företaget lär sig av sina misstag, lokaliserar problemets ursprung, hittar effektiva lösningar, ger arbetarna makt att genomföra sina lösningar och föra vidare den nya informationen till rätt människor så att det blir en del av företagets verktygsback av kunnande och färdigheter. (Liker, 2010, pp. 250-256)

5 FALLSTUDIER

Vad vill man nå med ständiga förbättringar och hur skall man gå tillväga för att nå önskade resultat? Det beror oftast på många små saker om man lyckas i sitt arbete och det finns olika tillvägagångssätt då man jobbar med kaizen. I detta kapitel skall vi undersöka några olika fall i företag där man haft framgångar med hjälp av kaizen för att se vad det kräver av företaget och personalen och hur det hänger samman med teorin samt för att få inspiration till Ahola Transports egna arbete med kaizen.

5.1 Candelia

På godisfabriken Candelia i Sverige har man gått från att ha fått in ett förslag per år mellan åren 1980 och 1990 till att få in ca 300 förslag per år efter år 1993. Man hade en

förslagslåda, där anställda fick lämna in förbättringsförslag, redan före man började jobba aktivt med ständig förbättring men förslagen kom in mycket sällan. I en undersökning varför förslagen kom in så sällan fick man svaren att cheferna inte lyssnar, man får inget beröm och att man aldrig får respons för sina idéer. I början gick man runt och frågade av anställda vad de tyckte efter att man gjort en förändring och svaren varierade en hel del då en del tyckte att det blivit bättre och andra kunde tycka att det blivit sämre, så man kom då på att man måste mäta för att få reda på det verkliga resultatet.

Efter att man på företaget deltagit i en skolning om kaizen bestämde man sig för att utveckla ett system att jobba efter med ständiga förbättringar. Så man tog fram ett system som bestod av tre delar: riktlinjer arbetet av ständig förbättring, en förslagsblankett och en åtgärdslista. Allting gjordes mycket enkelt så att man fick en början på arbetet och för att försöka hur systemet fungerar och därefter se om någonting behöver ändras, men huvudsaken var att allting skulle vara tydligt och alla visste vem som var ansvarig för vilka uppgifter. Man satte upp olika mål för olika avdelningar, på packningsavdelningen hade man 100 förslag på ett år som mål vilket alla trodde var omöjligt, man hade också ett belöningsystem där varje genomförd förbättring belönades. För att få igång arbetarna att lämna in idéer så började man från produktionsledningen gå runt och fråga av arbetarna ifall de hade någon idé som kunde underlätta arbetet och fick på så sätt inspirerat arbetarna. Det bestämdes också att varje förslag skall få ett svar inom 48 timmar så den som lämnat in förslaget skall veta att det noterats. En av utmaningarna som kom senare var att få genomfört förbättringarna så man började alltid välja ut en ansvarig för varje förbättringsarbete och satte en tidtabell för att få det gjort. Så när folk såg att det började hända saker blev de mer inspirerade att komma med nya idéer, man fokuserade därför också i början avsiktligt på små förändringar som var snabba att genomföra.

I Candelias fall var det ledningen som tog initiativ och var hela tiden drivande med företaget och försökte motivera alla arbetare. Då ledningen hade bestämt sig för ett system man skulle jobba efter och själv började med att visa exempel fick man på så sätt engagerat så gott som hela företaget. Då man på 1992 aktivt började driva arbetet med ständig förbättring hade man några förslag per år och endast 3 % av arbetarna var involverade. År 1995 fick man in ca 350 förslag och 75 % av anställda hade lämnat in åtminstone ett förslag, och under denna tid hade man fått upp produktiviteten med 20 % och antalet underkända produkter hade minskat med 30 %. I detta exempel ser man hur viktigt det är att man får engagerat hela företaget för att det skall ge stora resultat och ledningen har ansvaret att få engagerat arbetarna genom att visa exempel och visa att man själv tror på

det arbete man gör. (Nilsson, 2005)

5.2 Federal Heath

På Federal Heath, som är en amerikansk skylttillverkare, fick man rejält förbättrade ekonomiska resultat tack vare implementering av kaizen. Lean arbetet på företaget började med att man implementerade 5S i verkstaden och sedan i kontoren och genom det fick bättre ordning på verksamheten. Man har haft bra framgångar inom lean arbetet tack vare den kulturell förändring man fått till stånd i företaget. Den nya kulturen i företaget innebär att alla är fokuserade på att utveckla verksamheten genom att man i början ständigt frågade medarbetarna hur man kunde utföra deras jobb bättre, och man fick genom det arbetarna att ständigt tänka på hur de kan utveckla sitt arbete. Efter implementeringen av 5S då man hade bättre ordning började man fokusera på spill i produktionen. Ordningen gjorde det lättare att se var man hade spill i produktionen och man jobbade bort det bit för bit enligt kaizen teorin. Då man fått utvecklat produktionen och produktionsmetoderna har själva arbetet också blivit säkrare det gick t.ex. 689 dagar i streck utan arbetsolyckor som krävde sjukledighet.

Tack vare att man valde att börja med att implementera en enklare sak som 5S fick man i början snabbt resultat och personalen blev motiverad att fortsätta utveckla verksamheten. Man jobbade hela tiden långsiktigt med kaizen processen och utbildade personalen vartefter att man gjort framsteg, på så sätt blev det inte för mycket att ta in på en gång för personalen heller. Ledningen har också haft en stor roll i Federal Heaths framgång, Vd:n har varit den som drivit arbetet och resten av högsta ledningen har också varit involverad i hög grad. (Gemba Academy, 2015)

5.3 Leyland Trucks

Leyland Trucks, som tillverkar lastbilar under märket DAF är verksam i bland annat Storbritannien, Nederländerna och Belgien, satte som mål att öka sin marknadsandel till 20 %. Strategin för att nå målet var genom ständiga förbättringar och öka produktionskapaciteten från 18 000 till 25 000 enheter. Vad man vill få ut av kaizen på Leyland Trucks är bland annat att kunna nå den planerade ökningen av försäljning och

produktion, uppfylla kundernas krav om mera driftsäkra lastbilar och kunna hålla produktiviteten och lönekostnaderna i balans. Eftersom lönekostnaderna stiger varje år måste man kunna effektivisera produktionen då man inte kan höja sina priser på grund av den hårda konkurrensen.

Ledningen på Leyland Trucks satte upp tydliga mål för organisationen så att det är klart och tydligt för alla vart man vill nå med sitt utvecklingsarbete, man var också noggranna med att målen var mätbara så att man kan veta exakt var man ligger i förhållande till utgångsläget och målet man strävar till. För att nå målet att öka sin marknadsandel till 20 % började man jobba med att få kaizen till en del av kulturen på företaget. Man har tränat anställdas förmåga att försöka utveckla verksamheten genom att eliminera slöseri och avvikelser. En annan orsak till att man lyckats med utvecklingen är att man involverat folk från alla nivåer i organisationen vid beslutstagande och man har gett arbetarna friheter att vara innovativa och har inte varit rädda för att pröva nya idéer. Dessa ovan nämnda faktorer är också företagets värderingar i det dagliga arbetet som man alltid följer så att alla skall se att man verkligen är seriösa i sitt arbete och arbetarna kan lita på att ledningen följer strategin själva och verkligen tror på sitt arbete. Man lägger också stor vikt på att hålla alla uppdaterade om nuläget. Varje vecka har teamledarna genomgång av eventuella problem, nya utvecklingar, framgångar eller andra ärenden. En gång per kvartal firas även om mål uppnåtts och två gånger i året håller vd:n informationstillfällen. Att hålla anställda uppdaterade och motiverade är en av de viktigaste delarna i kaizen arbetet eftersom det krävs uthållighet och vilja att arbeta på lång sikt för att nå de stora målen av vilka man inte alltid ser resultat på en lång tid. Då man arrangerar liknande tillfällen ser de anställda att det händer saker och man motiveras av att se utveckling och resultat på olika områden. Med hjälp av kaizen har Leyland under ett år nått följande resultat:

- 17 % kortare tid för att tillverka en lastbil
- 20 % mindre mellanlager vid produktionslinjen
- 23 % mindre gående i det dagliga arbetet
- Leveranssäkerheten över 95 %
- 10 % färre mekaniska defekter
- 45 % färre skador i arbetet

På Leyland sysslar 10 % av 1000 anställda med kontinuerlig förbättring, dessa människor följer upp och mäter resultaten av alla förbättringar. Leyland är ett utmärkt exempel på vilka fina resultat man kan nå på ett företag då ambitionsnivån är hög och alla tror på det

man jobbar. Man har också valt ut viktiga nyckeltal för att mäta effektiviteten för att kunna se vilka resultat man får i verkligheten. (Business Case Studies, u.d.)

5.4 Corus

Corus som numera heter Tata Steel Europe är ett moderbolag till Tata Steel den globala ståltillverkaren från Indien. TSE tillverkar, processerar och distribuerar aluminium- och stålprodukter över hela världen. Företaget vill kunna uppfylla alla kundkrav globalt sätt och erbjuda innovativa lösningar. Stålspriset är relativt lågt och branschen är mycket pressad så TSE:s strategi för att hållas lönsamt är att producera stål som uppfyller kvalitetskraven och hålla hög leveranssäkerhet. Att investera i en ny produktionsanläggning som skulle lämpa sig bättre än den gamla för företagets behov skulle kosta ca 300 miljoner dollar vilket man inte har råd med. TSE måste därför utveckla och effektivera sina existerande produktionsanläggningar för att kunna nå sina mål. Man planerade att optimera sina processflöden och produktionsanläggningar genom jobba långsiktigt med kontinuerlig förbättring. TSE använde ett intressant sätt att implementera kaizen på sin fabrik, man valde ut 40 stycken coacher för kontinuerlig förbättring och började skola dem. Då man utbildat coacherna satte man upp en fem års plan (se figur 5) för att förändra företagets kultur till en sådan kultur där alla jobbar likadant för att kontinuerligt förbättra produktionen och verksamheten överlag. Man valde en långsiktig plan och ett tålmodigt sätt att genomföra den eftersom en kultur är mycket svår att förändra och överlag är folk mycket motvilliga att förändras och man använder hellre ett gammalt arbetssätt som man är bekant med. Genom att genomföra förändringen på en längre tid vill man hjälpa arbetarna att acceptera förändringarna och efter det få arbetarna att se förändring som en skyldighet i sitt arbete. Med detta tillvägagångssätt blev det heller inga stora förändringar på en gång för personalen utan man fick sakta men säkert lära sig och anpassa sig till det nya arbetssättet. Mätindikatorerna och målen man använde var att ha 100 procentig leveranssäkerhet alltså i tid och rätt produkter och i fabriken veckovis olika mål för hur mycket stål man vill producera.

Year	2007	2008	2009	2010	2011
Nature of attitudes to change within the organisation	Resistant (workers resist change)	Adaptive (workers begin to adjust to new ideas)	Accepting (workers start to apply new methods)	Embracing (workers recognise the benefits of change)	Performing (new ideas are fully adopted by the workers)
Expertise and responsibility for CI	CI coaches	Champions and change managers	Manufacturing and process managers	Team leaders	The team

Figur 5 Implementeringsplan på Corus

Mätindikatorerna visade att TSE i mars 2009 redan hade nästintill 100 % leveranssäkerhet alltså man var redan nära att nå sitt mål, dessutom minskade man hela tiden på ledtiderna så produktionen blir inte bara säkrare utan också snabbare. Att göra en kulturförändring och satsa på kontinuerlig förbättring är inte helt gratis utan man måste ge den tid arbetarna behöver till utvecklingsarbeten och skola personalen samt göra manualer för hur man skall jobba. Uppoffringar som dessa kan vara kostsamma i början men är oftast mycket värdeskapande efter en tid, TSE har genom att ge större befogenheter åt arbetarna fått en mer engagerad personal vilket hjälper fortsatt utveckling. TSE säger sig också att genom detta jobb ha fått en nöjdare personal som tar större ansvar där alla är en del av ett team. En annan fördel man fått av utvecklingen är nöjdare kunder och fler återkommande kunder med längre avtal. (Business Case Studies, u.d.)

Som sammanfattning av ovanstående fall kan man konstatera att det är företagets ledning som har en avgörande roll i hur man lyckas med lean arbete vilket också nämnts i teorin. För att få en ständigt och effektivt utvecklande organisation måste man jobba med företagets kultur så att alla är medvetna om sina skyldigheter och sitt ansvar. En kulturförändring kan endast fås till stånd genom att ledningen jobbar med det till 100 % och sätter upp tydliga mål genom en långsiktig plan eftersom människor överlag är emot snabba och stora förändringar. Man har på Corus också varit mycket realistiska och inte tagit något förgivet utan hela tiden jobbat målmedvetet mot sitt mål.

6 METOD OCH GENOMFÖRANDE

I detta kapitel kommer jag att beskriva om hur jag utarbetat resultatet till detta examensarbete. Jag har under hela arbetet fått ganska fritt bestämma hur jag vill jobba och gå tillväga, jag har förstås frågat om råd av min handledare på Ahola Transport samt ifall

hon är av annan åsikt i något jag gör. Ahola Transport har inte heller önskat något specifikt resultat från arbetet utan mest önskat att jag får fram problem från en objektiv synpunkt. Detta har både förenklat och försvårat arbetet en aning, enklare på det sätt att jag själv fått bestämma hur jag vill göra i olika fall och vad jag vill fokusera på men ibland svårt att avgöra vad som är relevanta faktorer att undersöka eller möjligtvis kan någon sak vara så att företaget inte vill eller kan göra det på annat sätt.

6.1 Metod

Undersökningen gjordes främst genom intervjuer med diverse personer samt också en del genom egna iakttagelser i samband med jobbet på avdelningen. Personer som blivit intervjuade är transportplanerare som utför det dagliga arbetet på avdelningen, teamledare för avdelningen, QSE-manager som varit involverad i lean arbetet från början samt personer i ledningen som varit med och drivit lean arbetet. Egna iakttagelserna är från det dagliga arbetet samt avdelningens veckomöten. Efter diverse intervjuer och teoriforskningar analyserades intervjuerna för att bilda en bättre uppfattning om vad som egentligen var problem i processen samt hur man kunde göra saker annorlunda för att förhoppningsvis få arbetet att fungera smidigare samt få större nytta av det.

I intervjuerna som var den viktigaste delen i problemforskningen frågades bl.a. om bakgrunden till att man börjat arbeta med ständiga förbättringar och hur systemet blivit implementerat. Det var mycket fokus på deras personliga uppfattning om varför systemet inte fungerar och vad de själva hade för tankar kring det hela. Andra saker som diskuterades var ledningens roll och hur de försökte motivera sina underordnade.

6.2 Analys

Efter att man provat möten med förbättringsteam kring en white board som många teorier rekommenderar konstaterades det på Ahola Transport att detta system inte lämpar sig för deras arbetssätt, speciellt inte på planeringsavdelningen då arbetarna har svårt att lämna sitt arbete mitt i särskilt då en grupp skall samlas är det svårt att hitta en passlig tidpunkt för alla. Det bestämdes därför att man registrerar sina förbättringsförslag i intranet så kan förslaget diskuteras på avdelningens veckomöte och den som är ansvarig för ständiga

förbättringar tar ställning till förslaget så fort han har passligt.

Ett av första problemen man stöter på här är oklarheten om vem som skall vara ansvarig för en förbättring. Teamledaren skall enligt Ahola Transports ledningsmanual vara ansvarig för operativ ledning av förbättringsverksamheten samt ansvarig för att verksamheten blir effektivare, så teamledaren är naturligtvis ansvarig för förändringar på den egna avdelningen. Men då en förändring påverkar andra avdelningar är det ingen som vet vem som skall ta tag i ärendet, vilket är vanligt då många förändringar påverkar andra avdelningar eller måste helt och hållet implementeras på en annan avdelning, t.ex. samverkar planerings- och resursavdelningen väldigt mycket. Vid större förändringar skall enligt ledningsmanualen processägaren ansvara för förändringen men vid fall där andra avdelningar berörs och processägarens befogenheter tar slut finns inga anvisningar för hur man skall gå tillväga. Personerna i de olika positionerna som blev intervjuade var alla medvetna om detta och alla var av den åsikten att detta är ett uppenbart problem.

Största bristerna i processen enligt planerarna, som gör själva arbetet och kommer med förbättringsförslag, är att processen är en aning komplex och då man registrerar ett förslag på intranet uppmärksammas det inte alltid och det är svårt att få respons. Rollfördelningen är också ganska otydlig i praktiken då det är vanligt att ett förslag bara lämnar i systemet utan att behandlas. Den som registrerat ett förslag måste dessutom följa upp själv på intranet om förslaget har behandlats och får inte alltid personlig respons fastän förändringen skulle genomföras. Det händer sig också att förslag blir nerlagda utan motivering så den som gjort förslaget får inte veta varför man inte kan genomföra det. Idén med att registrera förbättringsförslagen elektroniskt är att arbetarna inte skall behöva avbryta sitt arbete allt för länge och alla förslag skall vara samlade på ett ställe så att alla enkelt har tillgång till dem. Detta har istället resulterat i att förslag inte blir registrerade om de känns för små eller obetydliga, det känns också enligt många onödigt att registrera en liten förbättring på intranet då man istället snabbt kan genomföra den.

Teamledaren som intervjuades tyckte också att arbetsrutinerna och ansvarsfördelningen var en aning otydlig som enligt honom kan bero på bristande utbildning av personalen, alltså det finns anvisningar om hur man skall jobba men arbetarna vet inte om dem. Han sade dock att förbättringsarbete drivs i varje fall och att arbetarna kommer med förbättringsförslag direkt till honom varje vecka och många är väldigt engagerade i att utveckla sitt arbete, att förbättringarna inte registreras eller standardiseras gör i sin tur att man inte kan ha någon uppföljning av dem och en del av personalen gör saker på ett helt

annat sätt. Man lägger inte heller tillräckligt stor vikt på förbättringsarbete enligt honom, endast en del av personalen är engagerade och man motiverar inte heller personalen tillräckligt vilket planerarna också nämnde själva. Att personalen inte är motiverade beror till stor del på bristande respons på förslagen och att man sällan eller aldrig får se några resultat av förbättringsarbetet.

Diskussion om förbättringar som skall ske på veckomötena är närmast obefintligt, det ställs inte heller uppmuntrande frågor om förbättringsidéer. Det är mycket svårt att behandla ett förbättringsförslag utan att diskutera i grupp och den person som gett förslaget kanske borde utveckla det ytterligare eftersom man inte alltid får formulerat sitt budskap så att alla förstår poängen.

Efter analyserande av intervjuer kan följande punkter konstateras som största bristerna i processen:

- Man följer inte sina egna föreskrifter
- Osmidigt system enligt arbetarna
- Dålig respons på förslag
- Otydlig ansvarsfördelning
- Ansvarspersoner vet inte sin roll
- Ingen uppföljning av förbättringar, inga resultat presenteras
- Bristande utbildningsnivå på personalen
- Små förbättringar får inte uppmärksamhet, känns onödigt att registrera en liten förbättring
- Ledningen motiverar inte tillräckligt

Dessa konstaterade brister resulterar i sin tur i ett antal olika följder som gör att arbetet med ständiga förbättringar inte ger önskat resultat. Det största problemet är att personalen inte är motiverad och ser inget värde i att göra detta jobb utan det uppfattas mera som ett extra arbete och onödig ansträngning, vilket beror mest på bristande kunskap och utbildning i arbetssättet. Fastän systemet man jobbar efter är det smidigaste möjliga så borde det inte vara orsaken till att arbetet inte fungerar utan om personalen är motiverad och ser värdet i sitt arbete med ständiga förbättringar så är man villig att ta sig tio minuter för att registrera ett förslag. Ett fel med processen är dock att man bara bestämt sig att jobba enligt ett sätt och har inte försökt utveckla processen efteråt fast det inte fungerar på önskat vis. Ledningen har också ett stort ansvar i att ge respons på alla förslag för det är en

stor motivationsdödare om man vill utveckla någonting men inte för någon respons. Man får också den uppfattningen att man på Ahola Transport sett för kortsiktigt på hela projektet med att införa ständiga förbättringar i sitt arbete och bara gjort en stor insats i början i implementeringsskedet, för att sedan tänka att det sköter sig själv och arbetarna hela tiden tar eget initiativ efter att man implementerat systemet. Men ständig förbättring kräver mycket arbete av ledningen bl.a. genom att motivera och uppmuntra arbetarna, det är inte alls en självgående process före man har fått en sådan kultur i företaget där alla vet exakt vad som förväntas av dem och självmant vill utveckla arbetet man jobbar med.

7 RESULTAT

I detta kapitel presenteras resultatet av detta arbete som främst kommer att bestå av utvecklingsförslag av arbetsprocessen för ständiga förbättringar, däribland vilka saker ledningen behöver tänka på samt metoder hur man i framtiden kunde undvika de problem man har nu. Alla förslag och rekommendationer baserar sig främst på fallstudierna med inspirerade av hur de gjort i andra företaget.

Om man vill att arbetet med ständiga förbättringar skall fungera bättre och ge bättre resultat på Ahola Transport måste man börja med att ledningen sätter upp nya mål och strategier om hur man skall jobba med det. Eftersom systemet man jobbar efter inte är det största problemet så är en strategi för att få med alla arbetare det mest nödvändiga för Ahola Transport. Ständig förbättring är som namnet säger inget pilotprojekt man genomför för att snabbt effektivisera en process eller liknande utan en pågående process vilket betyder att man måste göra det till en del av det dagliga arbetet. Man måste också ha ett sätt att kunna mäta resultatet av ständiga förbättringar både för att ledningen skall kunna se att det är värdeskapande, alltså i de flesta fall med kaizen minskat slöseri, och för att kunna visa åt personalen att de gör ett värdefullt arbete. En annan viktig fördel med detta är att man kan standardisera det mest effektiva arbetssättet för att säkerställa sig om att hela organisationen jobbar effektivt, detta minskar också personalens tendens att göra misstag.

Det är omöjligt att säga ett visst sätt man skall jobba enligt för att denna process skall fungera. Man borde enligt mig i detta fall satsa på att utbilda de personer som är i sådana positioner att de har ansvar och befogenheter att göra förändringar, främst teamledare och förmän eftersom de skall tillsammans med ledningen vara största drivkraften i arbetet. Om

varje förman själv förstår nyttan med kaizen arbetet är det lättare för dem att driva det och samtidigt förklara nyttan av det för sina egna team, förmännen måste vara förtroendeingivande och visa att de själva tror på systemet för att kunna engagera personalen. Bristen på respons är för arbetarna det som gör dem mest omotiverade, alltså man borde bestämma en viss tid för hur länge det får ta för en ansvarig att ge respons på ett förslag t.ex. en eller två dagar, ifall de inte gett respons på den tiden skulle de få en automatisk påminnelse från direkt från intranet där man registrerar förslagen. I ansvarsfördelningen skall det också bestämmas en huvudansvarig för varje förslag också de som berör flera avdelningar, en person skall på en avdelning skall vara ansvarig för alla förslag från andra avdelningar. Då alla vet vem som är ansvariga för varje avdelning är det också lätt för en person från en avdelning att gå och diskutera olika förbättringar till övriga avdelningar. Det skall inte få uppstå situationer där ett förslag från en avdelning också berör en annan avdelning men det finns ingen på den andra avdelningen som tar tag i ärendet.

Följande punkter borde man satsa på för att få ett fungerande system för ständig förbättring på Ahola Transport:

- ledningen sätter upp mål för systemet
- skapa en kultur där alla vill utvecklas
- utbildning av personal, speciellt förmän och teamledare
- tydlig ansvarsfördelning
- respons åt alla förslag inom utsatt tid
- möten för förbättringsärenden
- uppföljning av förbättringar

Ett förslag på hur man kunde börja arbetet med att få en förändring på Ahola Transport är genom att göra en liknande utförandeplan som man hade i fallstudien på Corus (figur 5). Det skulle alltså gå ut på att dela upp målen från kaizen-arbetet istället för att endast ha som mål att direkt skapa ett fungerande systematiskt förbättringsarbete. Med den planen skulle man ha mera långsiktiga mål för att utbilda personalen och öka deras förståelse för värdet av ett fungerande förbättringsarbete. Det behöver inte nödvändigtvis vara en fem års plan som på Corus då man på Ahola Transport redan jobbat med detta en del och största delen av personalen har en inblick i detta. Planen kunde dock vara indelad i fyra till fem steg med olika mål och tidtabeller för varje steg. Planen kunde se ut enligt följande:

- Steg 1 – arbetarna förstår att det är en del av arbetet
- Steg 2 – arbetarna börjar anpassa sig till arbetssättet
- Steg 3 – arbetarna börjar se nyttan med arbetssättet
- Steg 4 – hela företaget bedriver systematiskt förbättringsarbete

I första steget fokuserar man på att från ledningens och förmännens sida uppmuntra arbetarna till att använda systemet. Det kan göras som man gjorde mycket bra på Candelia genom att ta upp ärenden på veckomöten och frågar efter nya idéer eller om någon är missnöjd med något det är överlag lättare att få fram saker som folk inte är nöjda med än nya idéer, och då en person kommer med en ide ber man dem registrera den på intranet för att sedan få behandla det. Teamledare och förmän kan också själv registrera och ta upp idéer för att ge ännu mera inspiration åt arbetarna. Vikten av små förbättringar bör också poängteras då de tidigare inte har värdesatts även om principen med kaizen är att man skall ha många små förbättringar. I steg två då alla har börjat förstå att det är enligt ett sätt man skall jobba böra man ha satt bestämmelser för hur länge det skall få ta att få respons på ett förslag, två dagar kan vara en passlig tidtabell. Här måste även ansvarsfördelningen vara klar, teamledare skall ha fått utbildning så de vet sin roll och man har utsett en ansvarsperson från varje avdelning som behandlar ärenden som kommer från andra avdelningar. I steg tre skall det finnas en fungerande uppföljning på förbättringarna så att de är mätbara och man kan visa att man har gjort arbetet effektivare genom någon förbättring. Förbättringsärenden börjar bli en betydande del på veckomöten ifall man inte har skilda förbättringsmöten. I steg fyra borde alla redan förstå arbetssättet och hur man vill jobba med det så för detta steg kan man ha ett konkret mål på t.ex. 50 förbättringsförslag på ett halvt år, liknande det man hade på Candelia. Teamledarna och förmännen har som uppgift att motivera och ständigt fråga efter nya förslag, i detta skede kan man redan standardisera de mest effektiva arbetssätten och säkerställer sig om att hela avdelningen jobbar enligt det sättet. Man kan också ha någon form av belöning ifall man når detta mål.

För planen måste också bestämmas en godtycklig tidtabell, sex månader per steg kunde vara passligt länge. Denna tidtabell måste inte heller vara helt absolut utan om ett steg går snabbt kan man gå vidare till nästa direkt eller om man inte ännu nått sitt mål för ett steg inom utsatt tid så ger man det extra tid så att varje steg utförs ordentligt och man vet att man är redo för nästa steg. Personalen bör också få tillräcklig utbildning under tiden, i början behövs det kanske inte så mycket utbildning utan mera inspiration sedan börjar man

stegvis utbilda dem mera då alla börjar få förståelse för arbetet. Personalen skall också veta om målen med arbetet och vad som förväntas av dem och det är viktigt att hela tiden ha en dialog mellan personalen och ledningen så personalen får känna sig delaktiga och får påverka själva också hur man vill jobba.

Det är sist och slutligen Ahola Transport som själva måste bestämma hur mycket man vill satsa på ständiga förbättringar, men om man vill ha ett fungerande system kräver det en hel del tid. Man måste själva bedöma om man är villiga att satsa det som krävs för att ha ett systematiskt förbättringsarbete, vilket man säger sig ha i ledningsmanualen. Förslaget ovan till att utveckla processen är kanske inte heller enda rätta sättet eller ens det mest lämpliga, man måste kanske ändra på det lite för att passa Ahola Transports verksamhet, men det viktiga är att man skall ha ett mål för hur arbetet skall se ut och vad man vill få ut av det samt en strategi för att nå det. Fast man inte skulle driva ett systematiskt förbättringsarbete tror jag inte att det dagliga arbetet skulle sluta att utvecklas helt och hållet, men det skulle helt klart vara mindre effektivt och man skulle inte få minskat slöseri i olika processer lika bra. Då man får skapat ett välfungerande och utvecklat förbättringsarbete kan man börja kalla sig en lärande organisation som skrevs om i teorin, detta borde vara ett mål för alla större organisationer eftersom man bör säkerställa sig om att varje arbetare gör sitt arbete på nuvarande bästa möjliga sätt.

Det finns också en hel del böcker och guider om hur man kan implementera kaizen vilka kan vara värda att studera på företaget jobbar med detta. Jag har sökt upp några böcker, som fått bra recensioner, som guidar kaizen arbete som kunde vara till hjälp åt Ahola Transport:

Kaizen Event Implementation Manual, Geoffrey, M.

The Kaizen Pocket Hand Book, Dailey, K.W.

The Toyota Kaizen Continuum: A Practical Guide to Implementing Lean, Stewart, John

8 SAMMANFATTNING

En mycket viktig lärdom jag fått under detta arbete är hur komplicerat och omfattande det är att välja och implementera ett arbetssätt i en lite större organisation. Det är otroligt svårt att få hela organisationen att dra åt ett håll och hitta ett arbetssätt som alla är nöjda med, överlag finns det lika många åsikter som personer och det kräver stor ansträngning av

ledningen att få övertygat alla om att just den valda linjen är värdeskapande för den egna organisationen. Man får sällan något att fungera genom att bara befälla personalen att jobba enligt ett visst sätt utan man måste själv visa föredöme och att man tror på strategin. Men jag har också fått se hur stort inflytande den högsta ledningen kan ha genom om man leder och motiverar personalen på ett bra sätt, det gäller att använda sin auktoritet på ett visst sätt som ledare.

Ett examensarbete av detta slag är ganska utmanande då man inte har något konkret mål för arbetet och man vet inte heller om företaget alls har någon nytta av själva resultatet, utan det har för min egen del varit ganska teoretiskt. Jag tycker dock själv jag fick en ganska bra uppfattning om varför inte arbetsprocessen fungerar på önskat vis på Ahola Transport och hoppas att jag fått lyft fram problemen så att de är enkla att förstå. Jag konstaterade också ganska i ett ganska tidigt skede av teoristudierna att det inte är någon stor mening i att fördjupa sig väldigt mycket i olika komplexa teorier utan det viktigaste är att man på Ahola Transport måste ha ett klart syfte med sitt förbättringsarbete och man måste själv pröva sig fram till det mest lämpliga tillvägagångssättet samt förstå ledningens betydenhet situationer som denna.

Jag har under hela arbetet haft väldigt fria händer och själv fått bestämma hur jag vill jobba och i vilken takt, det har på samma gång gjort att jag själv måste fundera vad som kan vara givande åt min uppdragsgivare. Förstås har jag fått en del önskemål och anvisningar av min handledare Birgitta Hatt på Ahola Transport men jag har i stort sett själv planerat hur jag har utfört arbetet. Jag vill också tacka Birgitta för att hon visat stort förtroende för det jag gjort och vi har haft ett smidigt samarbete. Av Mikael Ehres, som var min handledare från skolan, har jag fått värdefull kritik både positiv och negativ vilket har underlättat arbetets gång och om jag själv har varit osäker i någon fråga har jag alltid fått bra anvisningar.

I det stora hela är jag nöjd med vad jag själv fått ut av mitt examensarbete och vad jag har åstadkommit, det har varit lagom utmanande och jag tror också att företaget får nytta av arbetet. Det finns säkert förbättring på planeringsavdelningen och om man får minimerat allt slöseri tror jag arbetsprocessen kan bli smidigare och mindre möjligheter för misstag. Om man på Ahola Transport väljer att använda sig av resultaten från detta arbete kunde man i framtiden, efter att man hittat ett fungerande arbetssätt, fokusera på att skapa en lärande organisation och forska ytterligare i detta ämne. Jag tror själv att det är mycket viktigt i framtiden så att man inte i något skede skall stanna i utvecklingen, speciellt med

tanke på att marknadsekonomin i dagens läge är utmanande i synnerhet denna bransch så det gäller att försöka hålla försprång till konkurrenterna.

Källförteckning

Ahola Transport, 2015. *Ahola Transport*. [Online]

Available at: www.aholatransport.com

[Använd 18 November 2015].

Brunet, A. & New, S., 2003. Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Produkt Management*, 23(11/12), pp. 1426-1446.

Business Case Studies, u.d. *Business Case Studies*. [Online]

Available at: <http://businesscasestudies.co.uk/leyland-trucks/continuous-improvement-within-an-organisation/introduction.html#axzz3zmgxCvWE>

[Använd 2 Februari 2016].

Business Case Studies, u.d. *Business Case Studies*. [Online]

Available at: <http://businesscasestudies.co.uk/corus/continuous-improvement-as-a-business-strategy/introduction.html#axzz3zmgxCvWE>

[Använd 3 Februari 2016].

Chapman, C. D., 2006. Using Kaizen to Improve SAFETY AND ERGONOMICS.

Occupational Hazards, 68(2), pp. 27-29.

Charantimath, P. M., 2009. *Total Quality Management*. 3:e red. Delhi: Dorling Kindersley.

Gemba Academy, 2015. *Youtube*. [Online]

Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=0hmxw782Utg>

[Använd 20 Januari 2016].

Imai, M., 1986. *Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House Inc.

Imai, M., 1997. *Gemba Kaizen*. New York: McGraw-Hill.

Lean Enterprise Institute, u.d. *Lean Enterprise Institute*. [Online]

Available at: www.lean.org

[Använd 29 Januari 2016].

Liker, J. K., 2010. *Toyotan Tapaan*. Jyväskylä: WS Bookwell.

Marksberry, P., Badurdeen, F., Gregory, B. & Kreaflle, K., 2010. Management directed kaizen: Toyota's Jishuken process for management development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(6), pp. 670-686.

Modig, N. & Åhlström, P., 2012. *Detta är Lean*. 2:a red. Halmstad: Bulls Graphic AB.

Nilsson, L., 2005. *Den Vakne Jägaren*. Stockholm: C2 Management.

Rizzo, K., 2008. Lean Manufacturing: Slim Your Waste. *Package Printing*, 55(2), p. 58.

Wittenberg, G., 1994. Kaizen - The many ways of getting better. *Emerald Group Publishing*, 14(4), pp. 12-18.

Östberg, L., 2012. *Små idéer - stora resultat*. [Online]

Available at: <http://smaideer.se/>

[Använd 18 November 2015].