



Sven Wird, Holmen, Peter Bengtsson P&L och Mikael Leksell, Siemens tog till sig Leif Östlings budskap.



Stig Stenström, Lunds universitet, Anna Holmberg, Arizona Chemicals, Daniel Söderberg, Innventia och Ingvar Landälv, Chemrec fick svar på sina frågor.



## SPCI:s Framtidsakademie mötte Scantias koncernchef Leif Östling:

# Mer värde för mindre arbete

**Scantias koncernchef, Leif Östling, gästade SPCI:s Framtidsakademie i slutet av september. Effektivitet och branschernas gemensamma frågor var riktningen för den mycket givande diskussionen, där ledamöterna fick en exklusiv inblick i hur världens mest effektiva tillverkare av lastbilar lyckas hålla en tillgänglighetsgrad på 85 procent och få ut mer värde för mindre arbete.**

### FRAMTIDSAKADEMIEN

Ewa Arve, ewa.arve@spci.se

**F**ordonsindustrin och skogsindustrin möts nu på ett högre utvecklingsplan tack vare biobränsleutvecklingen och intensiv materialforskning. För två branscher med förändring i sikte är erfarenhetsutbyten i det närmaste nödvändigt. Vid Framtidsakademiens möte i september fick Scantias koncernchef, Leif Östling, insyn i branschens forskningsframsteg som kan gynna lastbils- och busstillverkaren. På Innventia gör man nu framsteg med ett material

benämnt cellulosa-stål-laminat. Materialet har stålets mekaniska egenskaper men är mycket lättare.

– Materialforskningen är mycket intressant. Den kan hjälpa oss att minska fordonens vikt så att de både kan ta mer nyttolast och dra mindre bränsle, konstaterade Leif Östling och uppmanade Innventias forskningsledare Mikael Lindström att ta kontakt med Scantias FoU-center.

***Inom biobränsleområdet välkomnar Scania utvecklingen av fossilfria bränslen, men lägger sig inte direkt i utvecklingen:***

– Allting i flytande form som brinner, liksom även gasformiga bräns-

len, kan vi använda i våra motorer. Det kommer att utvecklas många olika typer av bränslen – och vi är öppna för utvecklingen! Men det är bränsletillverkarna och -distributörerna som har ansvaret för utveckling och tillgänglighet. En stor fråga kommer att bli hur många bränslen man kan hålla distributionssystem för – och vilka bränslen som är värda att bygga system för.

**Scantias produktivitet ligger** idag på cirka åtta fordon per år och anställd. Målet är att inom 5–10 års sikt öka produktiviteten ytterligare och komma upp i 15 fordon per anställd. Produktionssystemet – och tankesättet – Lean Production är hemligheten bakom Scantias berömda tillgänglighetsgrad. Leif Östling berättade öppenlydligt om viktiga detaljer som bildar det effektiva företaget.



**Leif Östling, Scantias koncernchef, berättade hemligheten bakom fordonstillverkarens effektiva verksamhet. I företagets upplägg av arbetet finns mycket intressanta detaljer som massa- och pappersindustrin kan ta till sig. Även Scaniachefen fick intressanta detaljer kring branschens forskning som kan komma Scania till del:**

- Materialforskningen är mycket intressant och kan hjälpa oss att få ner bränsleförbrukningen.

### ***Inom Scania har ni valt ett undervisande ledarskap...***

– I början av 1990-talet började Scantias arbete för att få ett nytt ledningssystem att genomsyra fabriken. Inspirerade av – och i tät dialog med Toyota – infördes Lean Production för att identifiera och eliminera alla faktorer i produktionsprocessen som inte skapar värde för slutkunden. I arbetet började vi ändra i ledningsstrukturen. Vi ville lämna det ordergivande ledarskapet, vilket endast får de anställda att koppla ifrån hjärnan på jobbet för att inte förrän arbetsdagen är slut slå på hjärnkontoret igen. Vi ville få våra anställda att ta med sig hjärnan till jobbet genom ett undervisande ledarskap. Därför måste ingenjörerna ut i fabriken där allting händer! Det undervisande ledarskapet når man när arbetsledaren, efter att ha iakttagit linjerna och gått in i problemvsnitt, ställer frågan till operatörerna; vad ska vi göra för att förbättra verkningsgraden? Det är ett mycket bättre ledarskap än när ingenjören står i kontrollrummet och konstaterar: nu fungerar det inte! För att därefter gå ut och skälla på operatörerna. Det ger dålig stämning och den anställda väljer att ta avstånd i stället för att engagera sig.

***Under 2009 sjönk efterfrågan av lastbilar med 40 procent – och ni***

### ***valde att ändå behålla nästan hela personalstyrkan...***

– Kunskapsnivån hos de anställda är mycket viktig i denna typ av produktionssystem. Det är därför viktigt att inte göra sig av med kompetens i sämre tider. Under 2009 var efterfrågan på lastbilar sämre än på många år – och personalnedskärningar nödvändiga även för Scania. Men så få som möjligt fick lämna bolaget – 2000 av de 12 000. Vi gick i stället ner till fyradagarsvecka i hela organisationen och körde inom produktionen bara några dagar i veckan, eftersom vi stod med stora lager efter att kunder bokade av sina beställningar i samband med att finanskrisen bröt ut. Övrig tid utbildades personalen och vi kunde även ägna oss åt de småproblem, som man oftast inte har tid att lösa. När efterfrågan sedan förbättrades kunde vi snabbt återanställa den kompetens, som vi tillfälligt var tvungna att säga upp. Tack vare det kan vi nu konstatera en produktivetsförbättring på runt 15 procent. Man ska tänka på att marknaden ofta vänder fort om nedgången innan varit snabb. Det har historien visat de senaste 40 åren. Cykliska beteenden upprepar sig alltid.

***Hur säkrar ni upp kompetensen***

### ***hos era underleverantörer under en lågkonjunktur?***

– Scania försöker alltid leva nära sina leverantörer och dela med sig av kunskaper som kan förbättra deras effektivitet och därmed konkurrenskraft. Under perioden med låg beläggning kunde vi arbeta mer med att stötta underleverantörernas förbättringsarbete.

### ***Ni har ingen traditionell budget...***

– Vi har tagit bort budgetexercisen och ersatt budgeten med ett mer flexibelt processrelaterat prognosystem med nyckelindikationer som t ex produktionskostnad per enhet och förbrukning av insatsvaror.

### ***...och ni har ingen personalavdelning kvar...***

– Vi har kunnat göra om den konventionella personalavdelningen till en rent administrativ enhet som servar med löner och rekryteringsfrågor. Personalansvaret ligger på produktionschefen. Chefer som inte kan eller vill ha ett personalansvar, utveckling av personalen ute i linjen inkluderat, får andra arbetsuppgifter.

**” Vi har ett bonussystem baserat på hur man kollektivt presterar – för att uppnå kreativitet måste grupperna förmå att arbeta ihop.**

### ***Teamen bestämmer gemensamt vilka som ska bli tillsvidareanställda...***

– Det vilar ett ansvar på de olika grupperna av anställda, teamen, att få gruppen att fungera. De anställda är till 80 procent tillsvidareanställda. De övriga 10–20 procenten, senast anställda, har visstidsavtal som teamet beslutar om fortsatt anställning för – om samarbetet fungerar.

### ***Hur främjar ni kreativitet?***

– Vi har tagit bort ackordssystemet som främjar ett visst tankesätt hos de anställda och gjort oss av med stämpelklockorna. Alla, tjänstemän och kollektivanställda, har månadslön och samma struktur med kvalifikationstillägg med hänsyn till ålder och utbildning. Vi har ett bonussystem baserat på hur man kollektivt presterar – för att uppnå kreativitet måste grupperna





**Leif Östling har åsikter om företagsfusioner:**  
– Man kan tro att ett stort företag alltid uppnår synergier – det stämmer inte alls. Det är en villfarelse vilken härstammar från ej tekniskt kunniga professorer i ekonomi som i sin undervisning lyckats nå ut med den felaktiga slutsatsen till finansvärlden. Economies of Scale har vi i samhället tagit till oss mycket okritiskt.

förmå att arbeta ihop. I ett konventionellt bonussystem belönas ägarsystemet av ett visst arbete – den anställde ”äger sin tjänst” vilket ger en suboptimering. Kreativitet uppnås alltid hos en grupp – sällan hos en enskild anställd!

#### **Hela Scantias ledning sitter i kontorslandskap...**

– Vi har fått många kommentarer om det – men det är ett mycket effektivt sätt att arbeta. Vi arbetar i team, mycket informellt. Det kräver inte samma planering av de mer informella mötena.

#### **När möter företagsledningen de anställda?**

– Vi använder begreppet ”gå ut och se”. Hela ledningen spenderar halvdagar ute på golvet för att prata med personalen, ställer frågor om hur arbetet löper.

#### **Du förespråkar inte företagsfusioner...**

– Man kan tro att ett stort företag alltid uppnår synergier – det stämmer inte alls! Det är en villfarelse vilken härstammar från ej tekniskt kunniga professorer i ekonomi som i sin undervisning lyckats nå ut med den felaktiga slutsatsen till finansvärlden. Economies of Scale har vi i samhället tagit till oss mycket okritiskt. Inför en fusion är det ofta lätt att hitta synergier mellan bolagen, men fusioner är komplicerade. Inför en sammanslagning av två företag räknar man ofta fel och tänker sällan på att alla företag har en produktstruktur som står i harmoni och är utvecklad enligt önskemål från företagets egen kundbas. Men kundbasen ska man inte bry sig om hävdar man från bankernas håll med ”Mergers and Acquisitions-killarna” i spetsen – bara man uppnår en skalekonomi genom att slå ihop två före-

tag. Men då glömmar man att för att behålla volymen hos båda företagen – när 1+1 blir 2 – måste man fortsätta ha en kraftfull produktutveckling i de produktstrukturer som företaget har – som möter det andra bolagets kundbas. Mitt råd är att se upp med kortsiktiga affärer!

#### **Är det en fördel att kunna tillhandahålla så unika produkter som möjligt? Kan man få ut ett högre pris?**

– Ju mer bulk till en kund desto hårdare är man bunden till ett commoditypris och därmed inte så stora vinstmarginaler. En kund vill ha en anpassad specifikation för att uppnå en högre intjäningsförmåga. Om vi kan erbjuda en produktspecifikation som ger kunden en förbättrad lönsamhet på upp till 20 procent delar kunden alltid med sig. Med en mer specifik produkt hamnar man alltid i en bättre förhandlingsituation med kunden. ■

### HUR SER DU PÅ BRANSCHENS FRAMTID – VAD ÄR VIKTIGT?

#### **Tom Lindström, KTH:**

– Vi måste rikta in oss på att locka duktiga ungdomar. Därtill måste vi öka innovationstakten i branschen och jobba med dagens möjligheter, med kortare tidsperspektiv! Hållbarhetskonceptet är bra, liksom utveckling av bioraffinaderier. Men de biprodukter som framställs vid ett bioraffinaderi kommer inte att ge branschen några större inkomster förrän om 15–20 år.

#### **Patrik Stolpe, Lorentzen&Wette:**

– Vi har sett att vi behöver stärka upp våra positioner på de nya växande marknaderna såsom i Latin Amerika och Asien då det är av stor vikt för oss att befinna oss nära kunderna. Vi ser en fortsatt geografisk förflyttning av pappersproduktionen från väst världen till framför allt Asien. Vi i väst världen kommer att kunna lita allt mindre på export till dessa regioner då de vill producera sitt eget papper.

#### **Jan Lif, Stora Enso:**

– Vi måste satsa på produktutveckling – och våga göra strategiska val. Dessa produkter ska vi sedan fokusera på. I produktutvecklingen är det viktigt att se till att avsätta mycket tid tidigt i utvecklingsprocessen!

#### **Jonas Boström, Nalco:**

– Att utveckla vår skog – det är av stor vikt! En vidareutveckling av råvaran – som inte stannar vid endast massa och papper av olika kvaliteter – kommer att attrahera och underlätta i rekrytering av de smartaste hjärnorna.

#### **Bengt Järrehult, SCA:**

– Branschen har ett hårt och tuftt arbete att utföra för att gå en ljus framtid till mötes. Det finns en speciell psykologi bakom varför vi i branschen inte agerat, trots att vi sedan ett tag tillbaka konstaterat att tryckpappersvolymerna rasat. Jag är aktiv i studierna om varför vi stått handfallna tills nu!

#### **Sven Wird, Holmen:**

– Att förändra är inte lätt och i synnerhet inte en kapitalintensiv bransch eller del därav. Det kan beskrivas som att köra en stor tankar i en skärgård där man måste manövrera mellan kobbar och skär. Här finns grund man inte ser och dimman inger respekt. I verklighetens skärgård så finns flera aktörer som bevakar varandra och hoppas att någon annan ska ta initiativ och agera. I längden innebär detta att alla blir förlorare. Men jag är optimist och tror att vi kommer att få se konsolideringar, likt dem vi sett i Nordamerika. Om detta följs av sunt förnuft så innebär det att utbud och efterfrågan balanseras vilket i sin tur inger hopp inför framtiden.

#### **Per Holm, Metso:**

– Det som nu händer på exempelvis mjukpapperssidan kommer att få följder och speglar hur man inom marknader för andra kvaliteter i framtiden blir allt mer lokala: Idag investerar småföretagare, som aldrig förut tillverkat mjukpapper, i en liten pappersmaskin och blir retailerspelare med försäljning av konsumenttissue till de stora livsmedelshandlarnas grossister. Tissue går inte att konsumera via

internet – och är en av kvaliteterna som går en ljus framtid till mötes.

#### **Peter Bengtsson, P&L:**

– Jag vet att de asiatiska bruken sneglar avundsjukt på den certifieringsutbildning som branschen byggt upp i Sverige. Kan efter ett besök i Indonesien konstatera att operatörerna i Sverige har sämre teoretiska kunskaper än operatörerna hos våra konkurrenter i Asien. Det är viktigt att vi hänger med!

#### **Mikael Leksell, Siemens:**

– Om trenden att efterfrågan på tryckpapper sjunker med fem procent per år fortsätter, är branschen tvungen att frångå bulkproduktionen och satsa på att specialisera sig i stället.

#### **Stig Stenström, Lunds universitet:**

– Vi måste bli bättre på att utbyta erfarenheter mellan universitet och högskolor och vara lyhörda för varandras utgångspunkter, kompetenser och frågeställningar. Företagen kan vara mer innovativa genom att ta vara på den kompetens som finns vid universitet och högskolor.

#### **Anna Holmberg, Arizona Chemicals:**

– Om de förslag, som nu ligger i EU går igenom, kommer råvarusituationen att bli näst intill outhärdlig för branschen. Enligt de förslaget kommer även prima rundved att eldas upp som biobränsle! Massa- och pappersindustrin måste genast höja förädlingsgraden, tänka innovativt och få ett bredare systemperspektiv.