

Pull inom service

Grundtankarna till att skapa pull system (just-in-time dvs rätt produkt i rätt tid och i rätt kvantitet) fick Toyota när de besökte USA på 50-talet. Även om man besökte Ford så var det inte där man fick inspirationen. Hos Ford blev man mer förvånad över alla stora lager, ojämnheter mellan avdelningar och allt omarbete som fanns på slutet. Inspirationen kom istället från Piggly Wiggly, den första livsmedelsaffären med självbetjäning. Där inspirerades man av hur affären återbeställde och lagrade varor efter att kunden hade köpt varan.

Sedan dess har verktyg och metoder utvecklats för att skapa kundstyrda system för tillverkande företag. Nu finns det en uppsjö av både användbara (och förvirrande) verktyg att tillgå för utjämning (http://en.wikipedia.org/wiki/Production_leveling), kanban/beställningspunkter, SMED, heijunka boxar (http://en.wikipedia.org/wiki/Heijunka_box), mizusumashi (<http://www.velaction.com/water-spider-mizusumashi/>), takt

Men för service är det annorlunda. På gott och ont finns det inte många färdiga verktyg och metoder. Vidare är en fundamental skillnad mellan service och tillverkning att det inte går att förproducera och lagra tjänster samt att förlorad kapacitet inte går att få tillbaka.

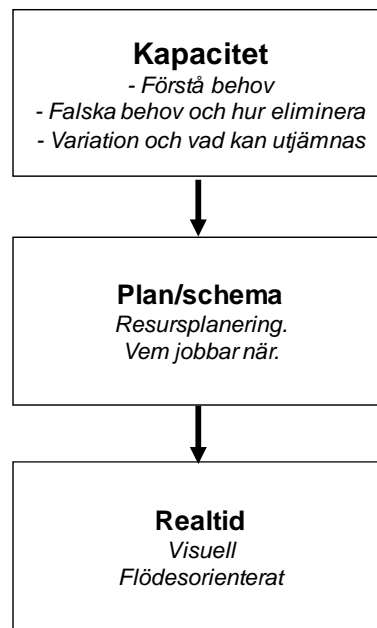
Hur skapar vi då ett **pull** system dvs. ett kundstyrt system inom service. En bra start är att förstå motsatsen till **pull**, dvs det vi kallar **push**. Ett push system där utgår man primärt inte från kundens behov utan från att belägga sina resurser. Detta leder till reaktiva beteende där man bl.a. får jobba med kundernas falska behov (klagan, frågor etc.). Vidare så leder ett push tänkande till att köer skapas då kapaciteten är planerat utifrån funktionen och inte utifrån behovet. Det är också oftast stressigt, ett känt exempel är hockey-stick effekten där traditionellt stressen ökar avsevärt i slutet av ett projekt.

Ett verkligt exempel på hur fel det blir när man planerar utifrån funktionen och inte utifrån syftet är från skolan. I en sjunde klass hade barnen schemalagt musik varje vecka på tisdag. Just där låg en ämneslärarkonferens månatligen för stadsdelen, vilket innebar att klassen inte fick någon musiklektion. Effekten blev att lärarna hade svårt att sätta betyg då de inte lärde känna sina elever, en elev fick i omdömet rekommendationen att spela ett instrument som han de facto hade spelat sedan han var 6 år. Vidare så informerades elever inte om varför lektionen ställdes in och upplevde mest att det var en röra och klagade därefter! Vilken skillnad det hade blivit om schemat hade lagts utifrån att skapa en bra utbildning!

Hur skapas då pull inom service. Utmaningen är att bli proaktiv och som hjälp finns det en användbar modell som används inom tillverkning för att skapa pull. Där försöker man i ett pull system planera på tre olika nivåer. (se bild) I verkligheten blandar man ofta ihop dessa tre nivåer och gör allt samtidigt. T.ex. i produktutveckling så har man detaljerade Microsoft Project planer nedbrutna på dagsnivå långt framöver i tiden. Ibland kanske man skippar någon nivå som i sjukvård där det finns ett schema lagt som inte utgår från det verkliga behovet. För att inte hamna i **push** så är det viktigt att arbeta igenom alla nivåer. Nedan finns lite tankar och exempel som förhoppningsvis gör modellen mer förståelig!

På översta nivån handlar det om att utifrån syftet med verksamheten förstå behovet. Bra frågor och analyser är att se hur behovet varierar i volym och typ samt vara kreativ att jämna ut det. Enklart att jämna ut är den variation vi åstadkommer själva genom batchande av t.ex. utskick. Viktigt är att identifiera falska behov och analysera varför de uppstår, hur vi kan jobba annorlunda för att eliminera dem. Några konkreta exempel är:

- I ett produktutvecklingsprojekt handlade det om att i ens team komma överens om när viktiga leveranser skall ske. Det viktiga är inte vem än utan vad och när. Här är planering med post-its ett stort stöd.
- För ett fastighetsbolags in- och utflyttningar så var den en stor peak med nyckelbyte och med köande kunder runt månadsskiftet samt mycket falska behov i form av småjobb att fixa dagarna efter i lägenheten för de nya hyresgästerna. Värdeflödeskartläggning visade här att en förstärkt besiktning medförde att småjobben kunde ordnas tidigare vilket även medför nöjdare kunder. Viss utjämning av nyckelbyte i tiden är möjlig men viktigt är att inte planera in andra aktiviteter vid månadsskiftet (som ledningen ibland gjorde) samt att kompetensutveckla övrig personal som kan kallas in vid toppar. En samverkan mellan distriktet medför också en möjlighet att utjämna med personal mellan distrikten.
- För akutverksamhet i sjukvård så kunde man identifiera att behovet följer ett mönster under dygnets timmar. Eftersom bemanning och arbetssätt traditionellt inte utgår från det så blir det köer och många falska behov. Schemalaggnig efter behov är en stor utmaning inom vården, eller som en klinikchef sa; det är bemanning efter behag inte efter behov.
- Multikompetent och utbildad personal kan vara en viktig bit för att kunna utjämna. Vid toppar på morgonen på hotellet kan t.ex. administrativ personal utbildas och klara av att ta hand om in- och ut-checkningar eller så ser man till att checka ut redan vid incheckning alternativt skapa system för automatisk egen utcheckning.



Nästa nivå handlar mer om vem som gör vad. Det vill säga utifrån behovet så måste vi planera in våra resurser.

- I produktutveckling är det teamet tillsammans som på medellång sikt säkrar upp att man når sina leveranser. Traditionellt har man oftast för detaljerade planer på lång sikt, vilka man sedan aldrig når. Att detaljplanera på lång sikt är överproduktion! En enkel levande visuell planering per individ på medellång sikt är mycket mer adekvat. Här är det viktigt att skapa ett system för återkommande levande planering och att signalera vid flaskhalsar, problem, etc. En sådan levande plan är också fantastiskt på att praktiskt hantera brandkärsutryckningar ...
- I vissa verksamheter som akutsjukvård eller polis blir konsekvensen att tänka om kring schemalaggnigen. Om vi har toppar innan lunch på akuten så handlar det om att schemalägga och skapa arbetssätt som absorberar det, annars blir det köer, falska behov och sämre kvalitet. Att utgå och bemanna utifrån när brott begås kan vara en kontroversiell fråga om det har varit ett nio till fem jobb tidigare. Effektiviteten och kvaliteten blir dock betydligt högre. På Manhattan kartlades var de allvarligaste brotten skede, sk hot spots. Eftersom brottslighet inte är så rörlig som

man tror, dvs ett brott som hindras på en plats uppstår inte någon annanstans, så medförde en bemanning av poliser där (hot spots) och när behov fanns historiskt en minskad brottslighet.

- Lunchrestauranger stänger inte vid lunch däremot kanske ett bygglovskontor gör det, vilket är konstigt med tanke på att många vill besöka det just under lunchen. Eller om mottagningen på ett sjukhus öppnar kl 9 kanske kassan behöver öppna en kvart tidigare så att inte läkaren får börja med att vänta.
- Inom handel så har man samma tydliga mönster. Är det dåligt väder så handlar fler människor än när det är fint väder. Alltså bemannar vissa varuhus efter SMHI's prognos för att följa och hantera variationen.

Sista nivån är realtid. Utifrån de översta nivåerna vill vi skapa system som har koll på att vi klarar av att arbeta med behovet. Här krävs för de flesta verksamheterna åtminstone daglig styrning. Vidare för att driva förbättringar behövs uppföljning och en struktur för att kortsiktigt lösa problem och långsiktigt eliminera återkommande problem. Viktigt här är också att man har etablerat ett flödestänkande genom verksamheten. Exempel är:

- En nyhetsredaktion skapade tydliga måttal för sina leveranser vad gäller tid, innehåll och kvalitet. Detta styrde dagens insatser..
- Snabbköp som har "andonsystem" (signalerar) i fall kö uppstår och personal med arbete som kan utföras annan tid var tränad att hjälpa till. Oftast sker signalen då det är tre personer i kö och hjälpen kommer inom någon minut (egen observation på Tesco i Storbritannien).
- Att dagligen planera och styra dagens aktiviteter utifrån behovet. Om det är låg beläggning på ett hotel en dag och därmed lite löpande städ så kan städpersonalen istället utföra rengöring som är mer grundlig och sällan.

Hoppas modellen ger stöd i tankarna på att införa lean, men kom ihåg att det viktigaste är att förändra verkligheten inte att passa in verkligheten i en modell!

Det är också alltid viktigt att ställa frågan varför vi vill skapa pull. För vissa är det självklart. För mig är det kopplat till principen respekt för människan. I ett push system blir effekten av att inte planera utifrån kunden att vi får köer, väntan, utnyttjad kapacitet, falska behov och i slutändan blir det massa slöseri. I ett pull system är fokus på att utföra rätt aktivitet i rätt tid vilket i sin tur leder till mer värde-adderande arbete, dvs. vi gör det som känns meningsfullt utifrån syftet med verksamheten.

Det är spännande att se hur Lean sprider sig och skapar debatt. Fick lyssna på bl.a. justitieministern Beatrice Ask prata i riksdagen om polisen och lean. Pär Åhlström och Niklas Modig från Handelshögskolan var där och pratade om Vad Lean Är, vilket även deras nya storsäljare handlar om. Debatten visades på [SVT](#). Tillsammans med Pär och Niklas har vi planerat ett [Master Meeting](#) den 30:e maj där fokus även blir på HUR införa lean!

För er som är intresserad av mer praktisk träning arrangerar vi även en [Master Meeting](#) 7-9:e maj om [Toyota Kata](#) med Bill Costantino, f.d. Toyota anställd och numera Lean expert. Jag har försökt länge att få till den här workshopen i Sverige, och att vi fick till den med praktisk träning på Volvo Torslanda blir en fantastisk kombination. För er inom service är dag 1 intressant, dag 2 och 3 blir praktiskt träning av filosofin och tänket bakom Kata ute i bilfabriken.

Närmast är annars [Lean Healthcare](#) konferensen i Karlstad. Två packade dagar

med fantastiska föreläsare, kan verkligen rekommendera att delta där.

Vårhälsningar
Joakim

Nästa [Lean Service Advanced](#) på LERC i Cardiff går den 15-18:e maj. Information om lean certifiering och utbildning hittar ni alltid på www.plan.se.

För er som inte är intresserad av att få nyhetsbrevet så **Klicka här för att avregistrera din adress**. Om du vet någon mer som är intresserad så kan ni maila **mig** personens e-mail. Äldre nyhetsbrev hittar ni **här**.