

Astra Zeneca lär av Kinas förbättringsarbete

Inom Astra Zenecas tillverkning tog man för några år sedan ett mer globalt grepp kring sitt förbättringsarbete med Lean som paraply. Idag ser man att fabriker i Kina ligger i topp på det här området. Det kan ses som ett tecken i tiden. Företag i Sverige och västvärlden behöver öka takten i förbättringsarbetet för att kunna konkurrera, menar *Peter Alvarsson* på Astra Zeneca.

PETER ALVARSSON är Head of Operation Excellence inom tillverkningsdelen i företagets Europaorganisation, där också Mellanöstern och Afrika ingår. Han ansvarar här för utrullning av strukturerat förbättringsarbete i sju fabriker med 5.500 medarbetare.

Framtids- och överlevnadsfråga

Det här är en del av en förnyad global strategi sedan 2015. Ledningen talar om Lean som "licence to operate" och att detta är en framtids- och överlevnadsfråga. Man har Leanteam på olika nivåer och man har rekryterat specialister i förbättringsarbete som idag motsvarar 1,5 procent av personalstyrkan och finns i centrala staber och överallt. Alla delar i organisationen ska ha stöd för träning och införande av förbättringsarbete med hjälp av vissa metoder och verktyg.

– Tidigare fanns en ganska fragmenterad, delvis frivillig satsning med bristande ledningsstöd som inte lyckades så bra. Olika fabriker kom olika långt i förbättringsarbetet. Men nu finns detta tydligt på agendan och den globala ledningen har tydliga förväntningar på alla fabriker, berättar Peter Alvarsson.

Resultatperspektiv

Peter och hans specialistkollegor är något av internkonsulter som ger stöd kring träning och införande av nya arbetssätt på fabriker samt vilka resultat som ska nås. Alla fabriker har en utvecklingsplan för hur man ska förbättra resultaten och öka det man kallar Leanmognaden i verksamheten. Det här följer man upp löpande och i botten finns företagets produktionssystem Astra Zeneca Supply System. Peter betonar att det är viktigt att ha ett resultatperspektiv på det hela.

– Vi gör inte Lean för Leans skull, utan för att skapa affärsnytta. Det kan ibland bli lite felorienterat på den punkten. Man ska inte fokusera för mycket



I Kina blev våra chefer mycket imponerade av engagemanget och hur väl förbättringsarbetet var implementerat, säger Peter Alvarsson.

på verktygen i sig. Vi jobbar både med att förbättra resultaten och att höja Leanmognaden.

Olikheter en utmaning

Att olika fabriker har kommit olika långt och finns i olika kulturer är en av utmaningarna i Peter Alvarssons arbete. Det finns stora fördelar att arbeta enligt en global standard, men det ska också passa ihop med var man faktiskt är i sin resa och Leanmognadsnivå, menar Peter. Idag har man bra ledningsstöd kring att alla enheter förväntas arbeta på ett visst sätt, men det finns från fall till fall ändå utrymme för diskussioner om vad som är lämplig nivå på global standard.

– Det handlar dels om kulturförändringar som tar tid, och på vissa håll har man redan system på plats. Vi är

överens om vissa grundprinciper och vi pratar också om "hard standard" och "soft standard". Här kan man dock ha lite olika syn i olika länder. I exempelvis Sverige tittar man mer på värderingar och principer, medan man i exempelvis USA och England tenderar att vilja ha standard mer på mallnivå. Det är lite olika i olika kulturer, säger Peter Alvarsson.

Inom Astra Zeneca finns lång erfarenhet av förbättringsarbete. Man vill nu skapa global tillgänglighet och transparens kring de metoder som används inom företaget, så att ingen behöver återupptäcka metoder för exempelvis problemlösning.

– Viljan och suget att lära av varandra har ökat. Man har insett att det är dumt och kostsamt att utveckla metoder själv när andra redan har gjort

det. Good practice sharing är centralt hos oss.

Kina nu i topp

Kina som land går snabbt framåt inom kvalitets- och förbättringsområdet. Det märker man också hos Astra Zeneca, där Peter Alvarsson sett utvecklingen på nära håll. Han berättar att företagets verksamheter i Kina på några år har gått upp i topp inom förbättringsarbete och att de högsta cheferna nyligen varit där för att lära och inspireras.

– Först besökte man Sverige och blev ganska imponerade, men i Kina blev de ännu mer imponerade av hur väl förbättringsarbetet var implementerat i verksamheten. Det mycket stora engagemanget från alla anställda gjorde starkast intryck. Att alla är så framåt driver på utvecklingen. Medarbetarna ser förbättringsarbetet som ett sätt att utveckla både verksamheten och sig själva, och även att vara med och utveckla det nya Kina. Man känner stolthet kring allt detta.

Peter Alvarsson berättar att Astra Zenecas tillverkning i Kina nu visar upp både bra resultat, hög Leanmog-

nad och en långsiktighet. Man lyckas bra med framgångsfaktorer som att ha engagerat ledarskap, använda rätt metoder på ett strukturerat sätt under lång tid och att leverera värde. Man har låga nivåer på kvalitetsavvikelser och olyckor, högt maskinutnyttjande, bra produktivitet och överlag en bra utväxling.

Viktigt öka förbättringstakten i väst

Om man jämför Kina med västvärlden generellt för det tankarna till det japanska undret under senare delen av 1900-talet. Många av västvärldens företag tog då inte riktigt Japan på allvar som kvalitetskonkurrent, man fortsatte ungefär som tidigare så länge affärerna fungerade och till slut blev man utkonkurrerade av japanska företag. Nu är Kina på frammarsch som kvalitetsledare och den här gången är det ett betydligt större och starkare land det handlar om.

Peter Alvarsson tror att vi i västvärlden har haft det ganska bra och kanske varit lite bortskämda med det. När ett företag går bra kan det också vara svårt att på medarbetarnivå förmedla bilden av ökad global konkur-

rens. I ljuset av den ökande konkurrensen från länder som Kina frågar vi Peter vilket råd han skulle vilja ge företag i Sverige och i västvärlden.

– Vi måste öka takten i vårt förbättringsarbete och inte slå oss till ro på gamla meriter. Vi måste också bredda det arbetet och engagera hela personalen och organisationen mer än vi gör idag för att få loss hela kraften. Det räcker inte med att bara ha några experter och stabsfolk som går runt och löser saker.

Fördel Sverige

När det gäller att hävda sig i den globala konkurrensen tycker Peter Alvarsson att vi i Sverige har en del kulturellt betonade styrkor som vi bör utnyttja i förbättringsarbetet.

– Vi har mindre hierarkier, vi har supportande ledarskap, mer närhet mellan chefer och medarbetare på golvet, och vi har god struktur och ordning. Det passar oss också att jobba tvärfunktionellt tillsammans i lag och att sätta kunden i centrum. Eftersom vi är mindre hierarkiska har vi även en öppenhet och vågar säga vad vi tycker.

