Foto: Thomas Henrikson

Leanmetoderna är enkla att ta till sig och därför tas sådant förbättringsarbete emot bättre internt, tycker Magnus Brundin.

Begripliga Leanmetoder i små steg gav stora förbättringar

Hos Bonnierförlagen började man nyligen använda Leanmetodiken i vissa förbättringsprojekt med mycket lovande resultat. Nyckeln är att metoderna har en konkret enkelhet som är lätt att ta till sig och att projekten inte blivit för stora, menar CFO *Magnus Brundin.*

Det började med att Magnus Brundin ville få nya externa impulser omkring förbättringsarbete. Han såg snart att Lean skulle passa bra i Bonnierförlagens organisation och arbetssätt. Magnus Brundin sitter i ledningsgruppen och har bland annat ansvar för ekonomistyrning och verksamhetsstödjande funktioner. Som en del av en utbildning i Lean ledarskap startade han tillsammans med flera medarbetare ett förbättringsprojekt för företagets pocketbokutgivning.

Förändrad bokmarknad

Inom Bonnierförlagen har man länge byggt affärerna och organisationen kring enskilda, starka, självständiga varumärken, exempelvis Albert Bonniers Förlag, Wahlström & Widstrand, Forum, Bonnier Carlsen, Månpocket, Bonnier Pocket, Bonniers Bokklubb, Månadens Bok, Adlibris och många andra. Omkring millennieskiftet började internetbokhandeln göra avtryck och blev en prispressande faktor på bokmarknaden. Bonnierförlagens egna Adlibris blev tidigt en av aktörerna. Det här har förändrat bokmarknaden de senaste 10 åren. Marginalerna krympte i alla led och det har ställt krav på hela branschen att kostnadsoptimera verksamheterna.

Hos Bonnierförlagen såg man det här tidigt och så småningom gjorde man en större omorganisation där man förde samman alla bokverksamheter och varumärken till en organisation. Det gav ökad konkurrenskraft och öppnade även för mer tvärfunktionella förbättringar i hela värdekedjan.

Konkret och jordnära

– Under den Leankurs jag gick såg jag att Leanmodellerna för förbättringsarbete skulle passa oss bättre än de lite mer fyrkantiga, konsultpräglade modeller vi använt tidigare, berättar Magnus Brundin.

– Det blev mer begripligt och jordnära, vilket ledde till att fler kollegor tog detta till sig och deltog i diskussionerna. Inte minst har värdeflödesanalyserna och det enkla sättet att rita upp och presentera dessa överbryggat många problem vi hade tidigare.

Idag används Lean-metoder i fler-

talet av de förändringsprojekt som rör Magnus Brundins ansvarsområden, men det finns ännu inte beslut om att använda Lean i hela företaget.

– Vi ser det här som redskap att kartlägga verksamheten och öka lönsamheten. Det är viktigt att det här arbetet kommer inifrån organisationen och medarbetarnas vardag. Det här ska inte någon utifrån göra. I det här avseendet går vi allt mer från push- till pullorienterat arbetssätt, bland annat genom att utbilda rätt personer.

Bonnierförlagen

har cirka 600 anställda och en årsomsättning på 2,6 miljarder kronor. Inom företaget finns flera förlagsverksamheter, bokklubbar, internetbokhandel och distribution under ett 30-tal olika varumärken, varav många är ledande på sina respektive marknader. Bonnierförlagen är en del av Bonnier Books inom Bonnierkoncernen.

Stora förbättringar i ett första Leanprojekt

Som förbättringsprojekt vid Leanledarutbildningen valde Magnus Brundin att titta närmare på pocketbokutgivningen inom Månpocket.

– Vi satte oss med medarbetarna på pocketförlagen och produktion och ritade upp ett värdeflöde där vi fokuserade på att förbättra leveranssäkerheten till kunderna.

Ett problem var bristande försörjningsrutiner. Särskilt storsäljarna såldes ofta slut på förlaget och ledtiderna till ny leverans var generellt för långa. Det tog i snitt 7 dagar internt plus 14 dagar från beställning till leverans. Man tryckte också för många exemplar av de mindre säljande titlarna, vilket ledde till kassationer och nedskrivningar. Projektgruppen kom fram till flera åtgärder.

– Vi halverade antalet aktiva pockettitlar till cirka 400, som vi då kunde fokusera och satsa hårdare på. Inom pocketmarknaden är det främst nyutgivna titlar som står för den allra största delen av försäljningen, berättar Magnus Brundin.

– Samtidigt utmanade vi det invanda mönstret att trycka upp så många böcker som man räknar med att sälja under en längre tid. Det binder ju kapital och innebär en risk för kassationer i slutänden. Här hittade vi en bättre balans mellan kostnad och risk.

Resultaten av alla de åtgärder som genomfördes blev mycket bra. Genom omförhandlingar av tryckeriavtal kortades de externa ledtiderna från beställning till leverans drastiskt till 3 dagar för expressbeställningar och 7 dagar för övriga beställningar (att jämföra med 14 dagar tidigare). Leveranssäkerheten ligger idag nära 100 procent från att tidigare legat på cirka 90 procent, och detta är inte längre ett problem. Man fick också sänkta tryckkostnader och ett fördubblat medianvärde på antal försålda exemplar per boktitel. Samtidigt minskade kassationskostnaderna för överupplagor från 4 miljoner till 2 miljoner kronor under det året, och de fortsätter att minska.

– Nyckeln till framgången i projektet var att en mindre grupp personer från olika delar av värdekedjan kunde samlas omkring en förbättringsmodell som alla förstod, säger Magnus Brundin. Det är också viktigt i sådana här projekt att ingen har anledning att vara orolig för att förlora sitt arbete pga de effektiviseringar man tillsammans ska komma fram till.

Den här typen av förbättring har potential även i andra delar inom företaget och ska närmast användas inom barnboksutgivningen Bonnier Carlsen.

Effektivare fakturahantering

För att lättare komma igång med flera förändringsprojekt med Lean som redskap arrangerades en heldags introduktion till Lean, med teori och praktik. Drygt 30 utvalda personer från marknads-, administrations- och logistikfunktioner fick en kort introduktion av teorierna inom Lean med fokus på värdeflödesanalys. Därefter fick gruppen aktivt delta i ett Leanspel, där man simulerar olika handlingsalternativ och ser vilka resultaten blir.

Inom ekonomifunktionen har man genomfört ett förbättringsprojekt med hjälp av värdeflödesanalys. Det handlade om att effektivisera hanteringen av cirka 35.000 leverantörsfakturor per år inom koncernen. Åtgärderna som deltagarna i projektgruppen självständigt kom fram till resulterade bland annat i att hanteringstiden för leverantörsfakturor hittills minskat från 21 till 15 dagar.

– Vi tar nu ett andra steg inom samma process, där vi ska göra en Sex Sigma-studie som ett separat projekt, säger Magnus Brundin.

I Bonnierförlagens utvecklingsarbete har Sandholm Associates under senare år bidragit med Lean-ledarutbildning, kurser i värdeflödesanalys samt Leanspel.