

Från centrala staber till win-win lösningar

Sedan länge är de flesta företag, speciellt inom tillverkningssektorn, utsatta för en kraftig kostnadspress. Globaliseringen, automatiseringen, nya logistikkedjor med mera innebär en ständig jakt på att kapa onödiga kostnader och att skapa flexibilitet vad gäller produktionskapacitet.

TEXT ANDERS KRON OCH MIKAEL WALLGREN

Inte minst de stödjande verksamheterna är ifrågasatta och speciellt utsatta för ständiga krav på kostnadsreducering och effektivisering. Ekonomi, HR, Information och IT har traditionellt inte ansetts tillhöra kärnverksamheten i tillverkande företag, och därför har de tvingats anpassa sig efter den nya verklighet som råder.

Historisk bakgrund

Bilindustrin brukar ofta användas som exempel på en bransch som drev fram utveck-

lingen mot den organisationsform, som kallas för linje-/stabsmodellen. Denna innebär i korthet att vi fått en uppdelning inom företaget mellan produktionsenheterna och de olika stödjande funktionerna, som till exempel marknadsföring, ekonomi, och försäljning.

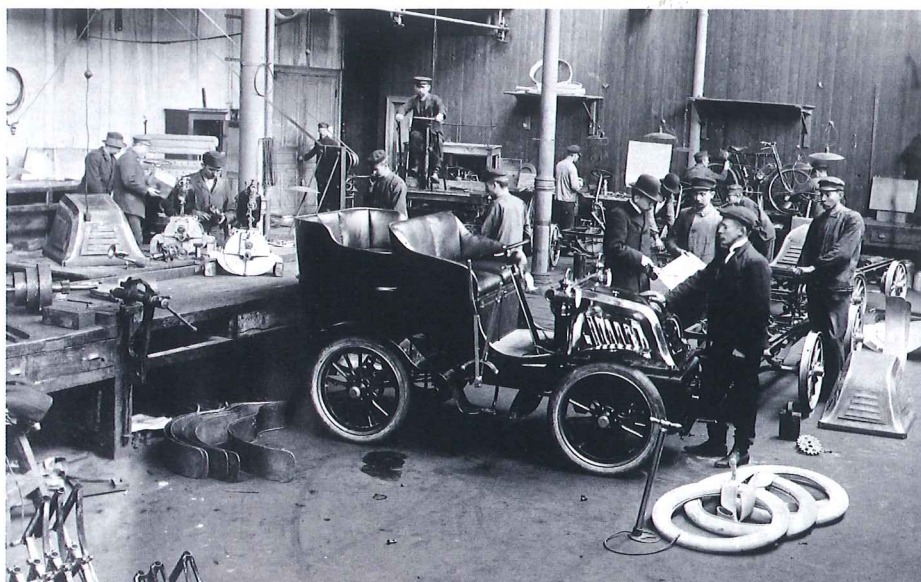
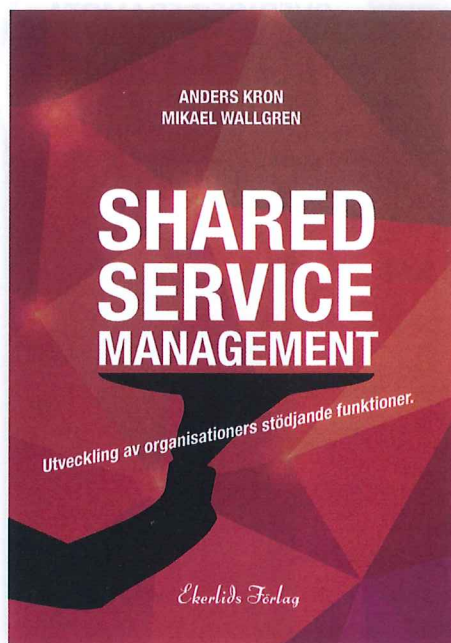
I takt med industrialiseringen för 150 år sedan accentuerades denna uppdelning, och vi fick med tiden moderna storföretag. Utmärkande för dessa var att de integrerade mer och mer av stödfunktioner vid sidan av

kärnaffären, som till exempel kontorsservice och fastighetsverksamhet.

Under de senaste 30 – 40 åren har dock kostnadspress och flexibilitet blivit allt viktigare, vilket har lett till en trend där vi återigen ser en uppdelning av dessa stora organisationer i mindre beståndsdelar. Man talar om nätverksföretagande, vilket kan ses som en återgång till "normaltillståndet" som rådde för 150 år sedan – men med dagens teknologi och kommunikationslösningar tillgängliga.



Hårda, enbart ekonomiska, styrtal övergår till mer av relationsbaserad styrning, exempelvis jämförelser genom benchmarking. Här från Almedalen 2015.



Bilindustrin brukar omnämnas som framdrivare av linje-/stabsmodellen som kort innebär en uppdelning inom företaget mellan produktionsenheterna och de olika stödjande funktionerna.

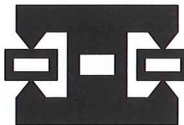
► Företag har återigen börjat köpa in tjänster när man behöver dem. Detta sker bland annat genom outsourcing, som ibland sker från en intern enhet, vilken ofta kallas för en Shared Serviceenhet, eller från en extern partner som knyts mer eller mindre tätt till den egna organisationen.

Service Management och Shared Service

I början på 80-talet skrev Siar- och SMG-konsulten Richard Normann boken "Service Management" om ledning och strategi i tjänstproducerande verksamheter. Normann menade att det som gör en serviceorganisation

framgångsrik inte är att satsa på stordriftsfördelar, som man ofta gör i tillverkande företag, utan att samordna och effektivisera de stödjande processerna.

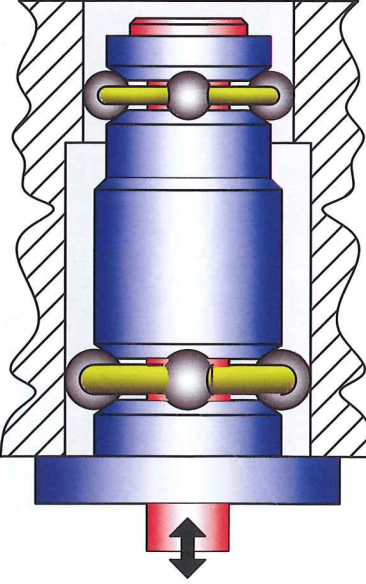

Ett sätt att tillämpa Normans tankar var att bolagisera staberna. Ibland gick man till och med så långt som att konkurrensutsätta dem,

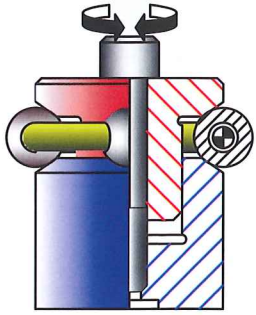


AB RATES

PRODUKTIONSHYDRAULIK

När enkelhet är spännande



Centrerelement
Ø14.5 - Ø102.5
eller
kundanpassad

AB RATES
Almaröd 1017 SE274 54 SKIVARP
Box 66 SE274 22 SKURUP

0046(0)41143445
info@rates.se

Monteringspressar för

Stansning, pressning,
bockning, nitning mm.
Presskrafter 2,5 – 50 kN.
Med 6 bars tryckluft

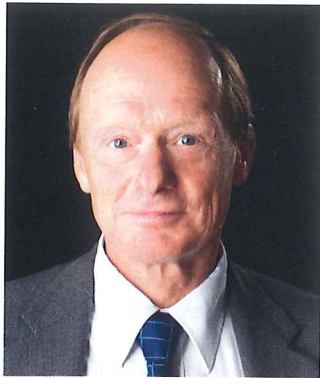




MICROMATIC® INTERNATIONAL AB
Box 7117 • Bergkällavägen 31 D • S-192 07 SOLLENTUNA
Telefon: 08-594 709 00 • Fax: 08-594 702 95 • www.micromatic.se



Mikael Wallgren.



Anders Kron.

och då tydligt betona verksamhetens roll som kund. Drivande i denna utveckling i Sverige var ABB, med VD Percy Barnevik.

Samtidigt uppstod dessutom ett behov av att fokusera på kärnafären, och antingen köpa in eller samordna och centralisera den del av verksamheten som "bara" var stödande. Nu föddes begreppet "Shared Service Center" (SSC), det vill säga en stödande verksamhet som tillhandahölls till flera organisatoriska enheter, och där själva samordningen skapade möjligheter till effektiviseringsvinster.

Den utvecklingsresa som de stödande enheterna genomgår kan kortfattat summeras i nedanstående steg:

- Uppdelning i styrande och stödande delar
- Samordning i en gemensam enhet för Verksamhetsstöd
- Genomförande av processeffektivisering, standardisering och kundorientering
- Beslut fattas kring var tjänsterna skall produceras – i Sverige eller i lågkostnadsländer
- Beslut om eventuell outsourcing av tjänster och funktioner
- Bilda partnerskap med verksamheten

Över tiden utvecklas oftast stödfunktionernas roll så att de mer och mer blir partner till affärsverksamheten. Kopplingen mellan stödfunktionerna och den övergripande strategin har därför blivit allt viktigare.

Viktigt för stödfunktionernas roll är också kvalitén i det som genomförs, samt hur uppdraget är formulerat. Många betonar behovet av att den stödande verksamheten kommunicerar vilken som är dess roll, och vad man kan hjälpa den övriga verksamheten med. Genom att tillämpa de metoder och teorier som Service Management tar upp så kan man skapa en god koppling mellan vad som ska erbjudas från de stödande enheterna och vad som efterfrågas från deras interna (eller externa) kunder. Ett exempel på hur denna koppling och samverkan kan gå till är ITIL, eller IT Service Management, som idag tillämpas när det gäller leverans av olika slags IT-tjänster.

Vad ingår i en shared service?

Vi har i våra intervjuer sett att vad en Shared Service enhet innehåller kan variera kraftigt mellan olika organisationer. Shared Service har ofta växt fram ur transaktionsintensiva rutinartade delar av ekonomihanteringen, som reskontrahantering, fakturering och ibland löpande bokföring. Dessa delar har sedan ibland förenat sig med lönehanteringen, som är transaktionsintensiv men inte rutinartad. Därefter har detta ibland också kombinerats med kontorservice.

I takt med att allt fler organisationer såg över möjligheten att lägga ut delar av sin verksamhet på en extern partner uppstod en marknad för olika outsourcingföretag. De företag som erbjöd stödande service var till att börja med ganska specialiserade. De erbjöd vanligen bara enstaka tjänster i sitt serviceutbud, som till exempel lokalvård. Över tiden växte dock större serviceföretag fram, som kunde erbjuda ett bredare spektrum av tjänster, som exempelvis Facility Management och annan administrativ service. I takt med att dessa outsourcingleverantörer kunde erbjuda mer komplexa tjänster uppkom möjligheten att köpa mer sammansatta tjänstepaket, och det som vi kallar för Business Process Outsourcing, eller BPO, uppstod. ▶

Modern tillverkning med CNC och MTM bearbetning längdsvärning, rullgångning och centerlesslipning



LANDERYDS MEKANISKA VERKSTAD AB

Box 9 314 04 LANDERYD

Tel:0371-401 44, Fax:0371-403 34

www.landerydsmekaniska.se

Sätter du driftsäkerheten i centrum?

PUR- och smältlimsapplicering
från italienska PREO.



BOHLINS MASKINER

Gårdsvägen 4, 169 70 Solna | Tel 08-83 08 80, Fax 08-82 33 44
info@bohlin-maskiner.se | www.bohlin-maskiner.se

► Samverkansformer mellan stöd och linje

Många företag, exempelvis Volvo och Ericsson, menar att en viktig del i konsolideringen, effektiviseringen och standardiseringen av den stödjande verksamheten består i att vrida om denna till att göra det som verkligen efterfrågas. Det vill säga att utveckla kundorienteringen och att utarbeta ett attraktivt kunderbjudande. Ett av motiven till varför man gör omorganisationen av den stödjande verksamheten, exempelvis genom utveckling av VD-stab, verksamhetsstöd eller shared service center, brukar vara för att man vill ge dessa funktioner en tydligare roll, och därmed mer tyngd och status i organisationen. Just möjligheten att nå fram till högsta ledningen är annars ett vanligt problem som cheferna inom de stödjande verksamheterna ofta upplever.

Det är viktigt för den interna statusen att visa upp stödfunktionernas bidrag till kostnadseffektiviseringen. Det vill säga att dessa enheter har en löpande uppföljning och styrning. Det är också viktigt att man kompetensmässigt ligger i framkant inom sina respektive fackområden.

Fokus för utvecklingen av stödjande enheter har också förflyttats över tiden. Initialt gällde det i hög grad att skapa stordriftsfördelar och sänka styckkostnader, men succes-

sivt så har det blivit mer fokus på kundorientering och professionalisering av verksamheten. Från att tidigare ha hetat Shared Service Center, Verksamhetsstöd eller liknande, så döps dessa enheter nu alltmer till Business Support eller liknande, som skall spegla den ökade affärsstödjande rollen.

När det gäller styrning av de stödjande enheterna så ser vi en tydlig trend till övergång från hårda, enbart ekonomiska, styrtal till mer av relationsbaserad styrning, som till exempel jämförelser genom benchmarking. Från att enbart ha varit väldigt styrda av fasta måttetal i servicenivåavtal och liknande satsar de flesta idag på mer gemensamma mål, och så kallade win-win lösningar när det gäller avtalskonstruktioner.

Kompetens och ledarskap

I denna förändringsresa från centrala staber, till shared service-enheter blir frågan om organisationens kompetenssäkring och -försörjning otroligt viktig. Det finns annars en klar risk för att man tappar viktig kompetens vid samordning av stödfunktionerna. För att behålla denna gäller det till exempel att bygga interna karriärvägar även för specialister. Även om individerna försvinner så måste man säkerställa att man i framtiden kan bli en bra köpare av dessa tjänster. Man behöver bygga upp beställarkompetens.

Kompetensutvecklingen handlar dock inte bara om att lära sig att utveckla kravställandet, utan lika mycket om att ändra attityder och värdegrunder. "Gamla" staber som övergår i en servicefunktion måste lära sig att bli kundorienterade.

Hur ser framtiden ut?

De flesta företagen, exempelvis Volvo, Ericsson, KF och SAS, menar att utvecklingen går mot fokus på kärnaffären, och att utnyttjande av stordriftsfördelar och strömlinjeförbättring kommer att fortsätta när det gäller organisationers stödjande verksamhet. Stödfunktionerna kommer mer och mer att standardiseras och läggas ut. Även specialistfunktioner, exempelvis controlling, juridik och kommunikation standardiseras, och kan då följa med i denna utveckling.

Oavsett om framtiden för de stödjande funktionerna kommer att kallas för Shared Services eller något annat, så kommer det alltid att finnas behov av att hantera den stödjande verksamheten på ett bra sätt. Vi tror att en effektiv utförarorganisation i kombination med en smart styrning av de stödjande tjänsterna är det som kommer efterfrågas. Ju fler komponenter som redan finns färdiga att sättas samman för att uppnå detta, desto snabbare kan flera organisationer börja dra nytta av alla fördelar som Shared Service Management kan erbjuda. ●

Anmäl dig nu!

MENTORE EDUCATION

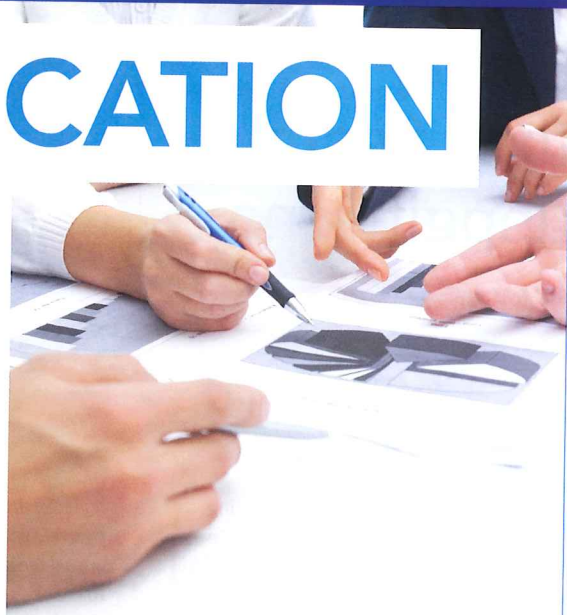
– för hållbart företagande

Unna dig en bra och innehållsrik utbildning som utvecklar och stimulerar dig i ditt arbete

Vårt samhälle och våra företag står inför många spännande utmaningar i närtid. Du behöver mer kunskap för att kunna hantera nya krav och möjligheter.

Fler och fler företag förstår att arbeta med hållbarhet, kvalitet och miljö. Det är en grundförutsättning för att lyckas idag och i framtiden.

Mentoreducation utbildar främst inom hållbarhet, kvalitet- och miljöledning, kemikaliekontroll och revision.



Anmäl dig redan idag till någon av vårens utbildningar på www.mentoreducation.se

Arrangeras av



Mentor Communication Group

Dagens Handel

FAST FOOD MAGAZINE

Entrepreneur

friKöpenskap

habib

process.

rent

facility

Transport Logistik

IS.

Kemivärlden Biotech Kemisk Tidskrift

PACK

PLAST

MOTOR-MAGASINET

Skydd & säkerhet

NTT

PAPPERS TIDNING

LIFE SCIENCE

MedTech MAGAZINE

Reveling

VERKSTÄD

RES

TRAFIK

Alla våra utbildningar hittar du på www.mentoreducation.se