



# Industrins möjligheter och utmaningar

Leankonferens Blekinge 10 mars 2023

Björn Langbeck, industriell expert, Tillväxtverket

# Lean en förutsättning för svensk produktion

## Det började redan omkring 1980

- IVF, senare Swerea IVF och idag RISE, började med Toyotainspiration
- Volvo och Ericsson hängde på
  - Ericsson i Visby byggde om och gick från 6 dagar till knappt 2 min i genomloppstid för en specifik komponent
  - Volvo Cars hade kontakter i Japan under utvecklingen av 850-modellen
- Varför fick det inte fäste då?
  - Devalvering 1982
  - Avreglering av kreditmarknaden
  - Produktion var inte så viktigt

# 1990-tal

- Scania började jobba med lean
- IMVP-studien (The machine that changed the world)
- EU-inträde 1995 – låglöneländer kunde nås enkelt
- Fortsatt utflyttning – industrin är snart borta
- Kring 2000 på nytt fokus på produktion
- Idag har vi grovt sett lika många anställda i industrin som vid EU-inträdet
  - Varje jobb som flyttat ut har ersatts av ett nytt
- Utan effektivisering hade det inte hänt

# Lean ger lönsamhet

- En unik produkt med stor efterfrågan kan produceras mediokert
  - Företaget är ändå lönsamt – kunderna betalar för slöserierna
- En medioker produkt som produceras extremt effektivt kan bli lönsam
  - Med slöserierna eliminerade är företaget ändå lönsamt
- När man börjar producera en högklassig produkt i ett världsklasssystem kommer framgångarna
- Toyota Camry kom i en ny version ca 1988
  - Bra bil, välutrustad och attraktivt pris. Nu kom tillväxten

# .com-döden 2000

- ▶ En IT-entreprenör sa på 1990-talet – Mitt mål är att bli så rik att jag kan köpa hela SKF bara för att få glädjen att lägga ner det.
  - Vem som sa det har vi glömt
  - Bolaget har säkert gått i konkurs
  - SKF är större, starkare och lönsammare idag än då
    - » Dessutom jobbar SKF idag med IT och digitalisering

## Sammantaget

Sverige är ett starkt industriland.

Effektiv produktion baserad på lean är fortsatt nyckeln till lönsamhet.

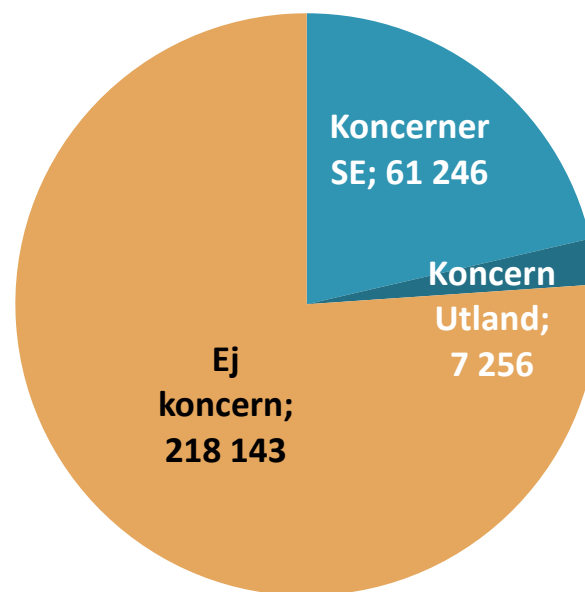
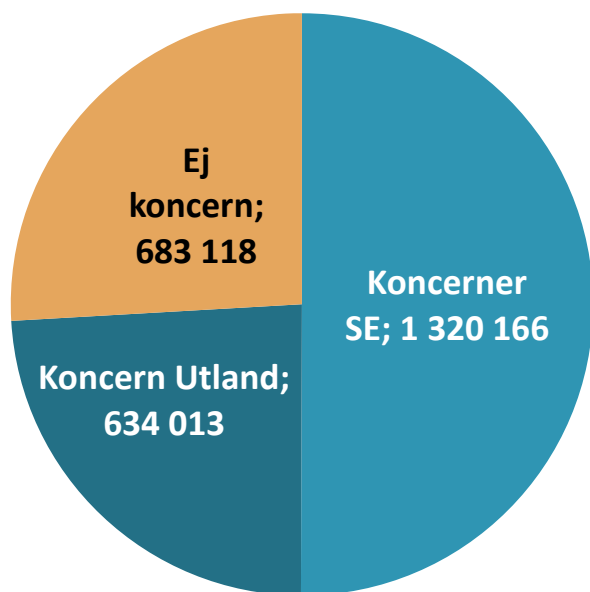
Nu behöver vi ”bara” satsa än mer på automation för att få upp produktiviteten.

# Svenskt näringsliv säljs till utlandet

## Är detta sant?

- ▶ Tillväxtverket har nyligen publicerat en rapport som belyser ägandet.
- ▶ Vi har inga ”halvstora” företag som Tyskland
- ▶ Här visar jag ett par glimtar ur den rapporten

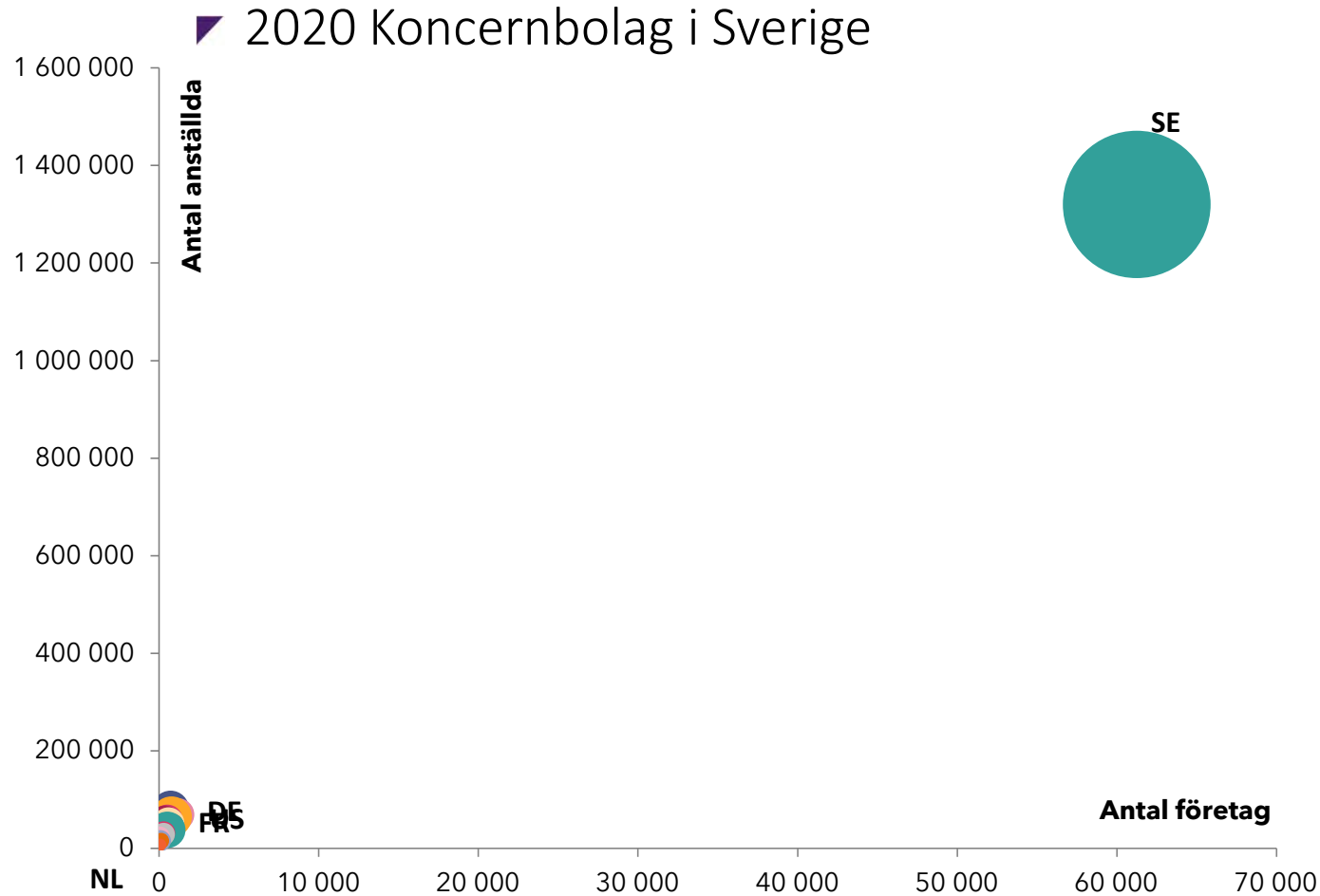
# Anställda och företag i Sverige



## Kommentar:

- Flest anställda i koncerner med Sverige som moderland
- De flesta företag ingår inte i en koncern

# Företag och anställda per moderland



Not: Alla länder har minst 7 000 heltidstjänster

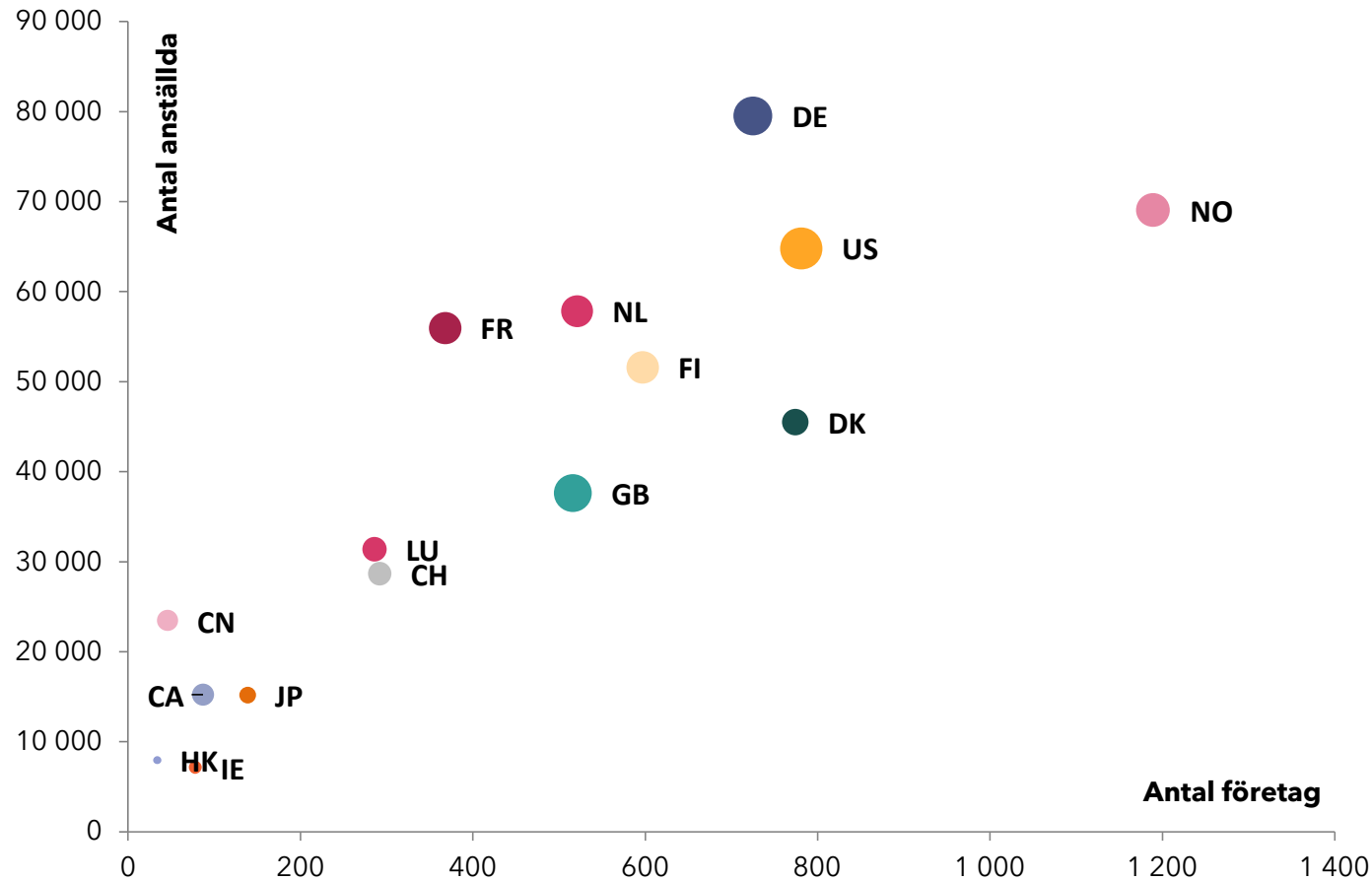
## Kommentar:

- Flest anställda i koncerner med Sverige som moderland



# Företag och anställda per moderland

2020 Koncernbolag i Sverige

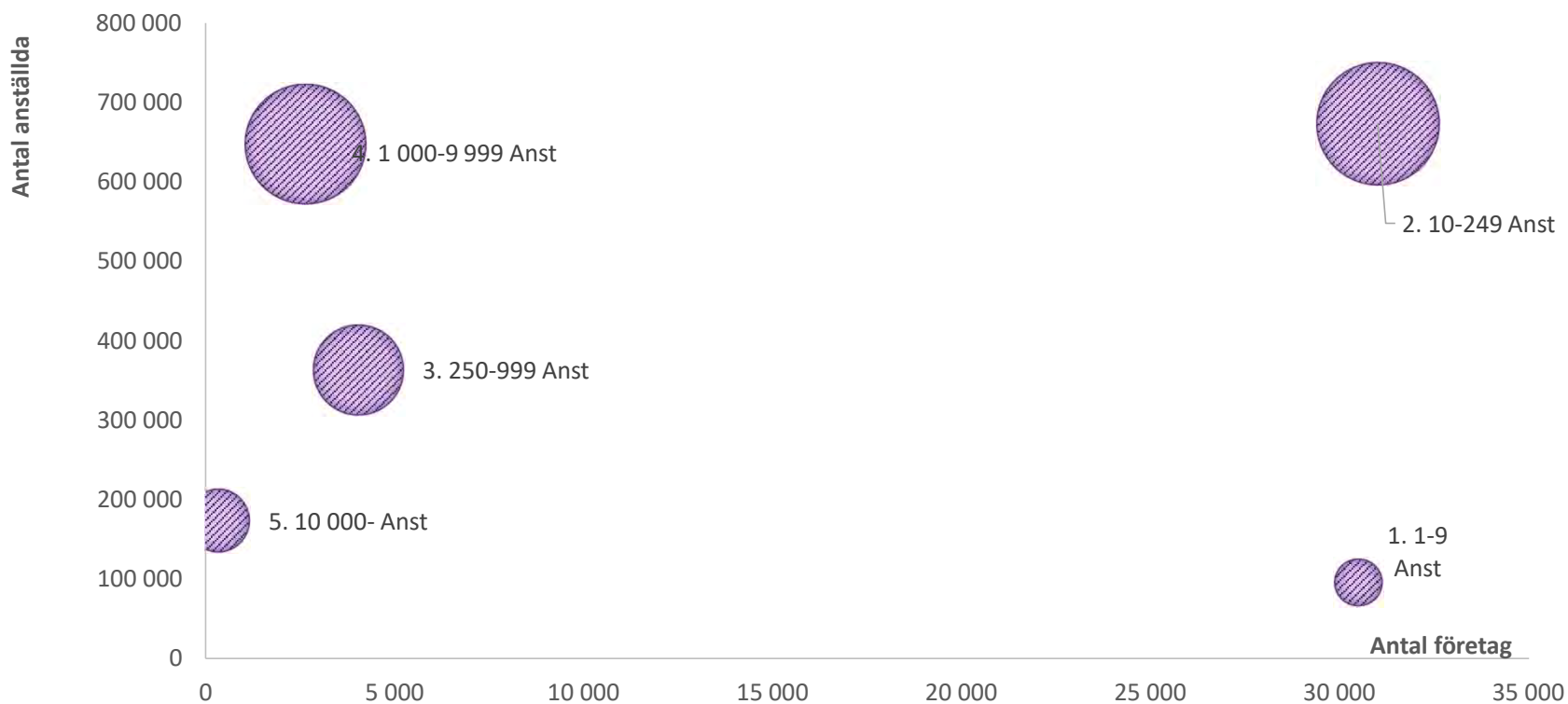


Not: Alla länder har minst 7 000 heltidstjänster

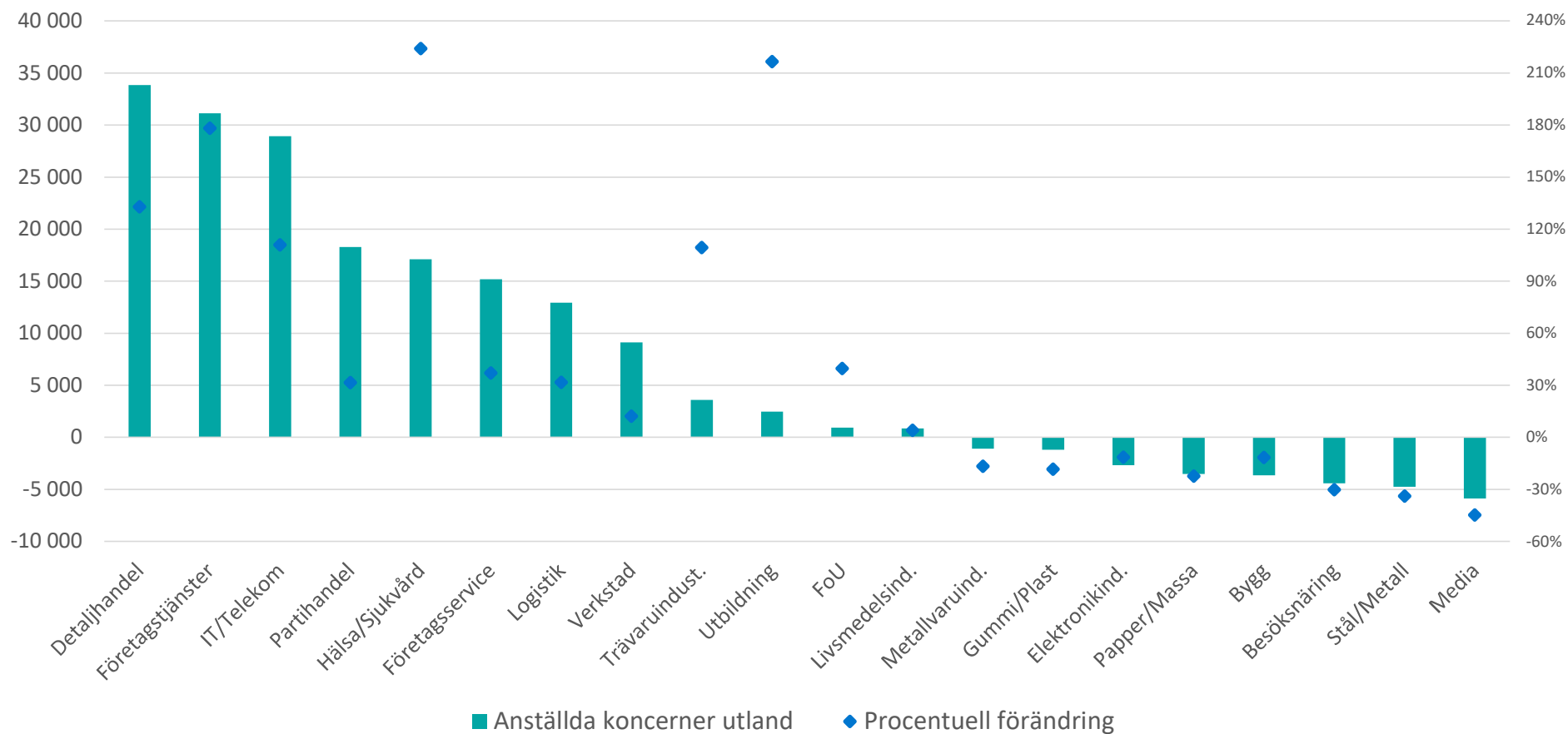
## Kommentar:

- Efter Sverige kommer Tyskland, Norge och USA i antal anställda.
- Näst efter Sverige har Norge flest företag.

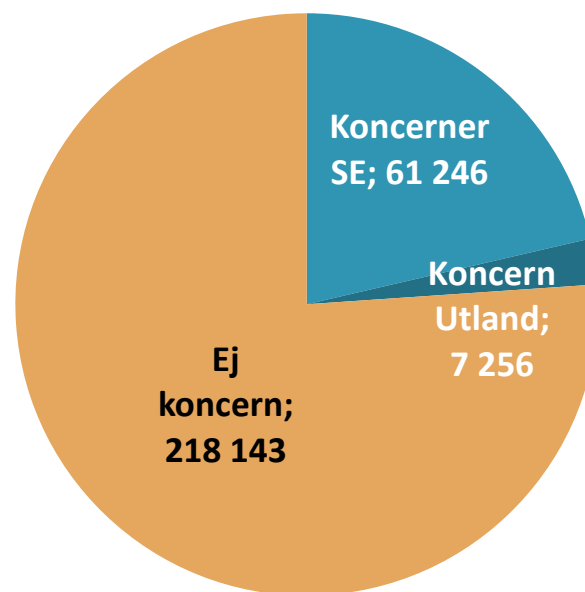
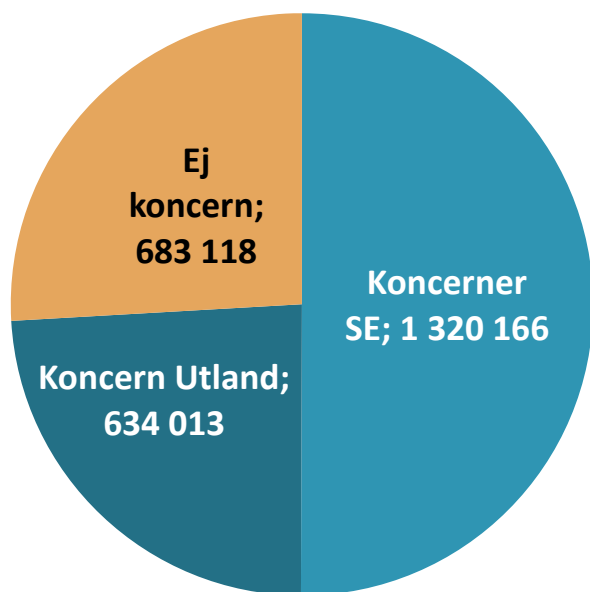
# Svensk motsvarighet till tyska "mittelstand"?



# Förändring antal anställda, 2005-2020



# Anställda och företag i Sverige



## Kommentar:

- Flest anställda i koncerner med Sverige som Moderland
- De flesta företag ingår inte i en koncern

# Smart industri

## En nyindustrialiseringsstrategi

- Presenterades i januari 2016
- Första handlingsplanen kom i juni 2016
- Satsningar dels på FoU dels bred tillämpning av känd kunskap
  - Fossilfri stålframställning var bland annat nämnd
  - Uppdrag till Tillväxtverket om ca 350 milj kr
- Det sista uppdraget, Robotlyftet, avslutades vid årsskiftet 2021-22
- Vad händer nu med strategin?

# EUs industrisatsningar

- ▶ European Chips Act (ECA) – Halvledarakten
  - Syftar till att öka forskning och utveckling samt produktion av halvledare inom EU
- ▶ Critical Raw Materials Act (CRMA) – Råmaterialakten
  - EU ska bli utvinna fler kritiska mineraler för att minska beroendet av bland annat Kina
- ▶ Net Zero Industry Act (NZIA) – Svar på USAs Inflation Reduction Act (IRA)
  - Fokus på grön omställning

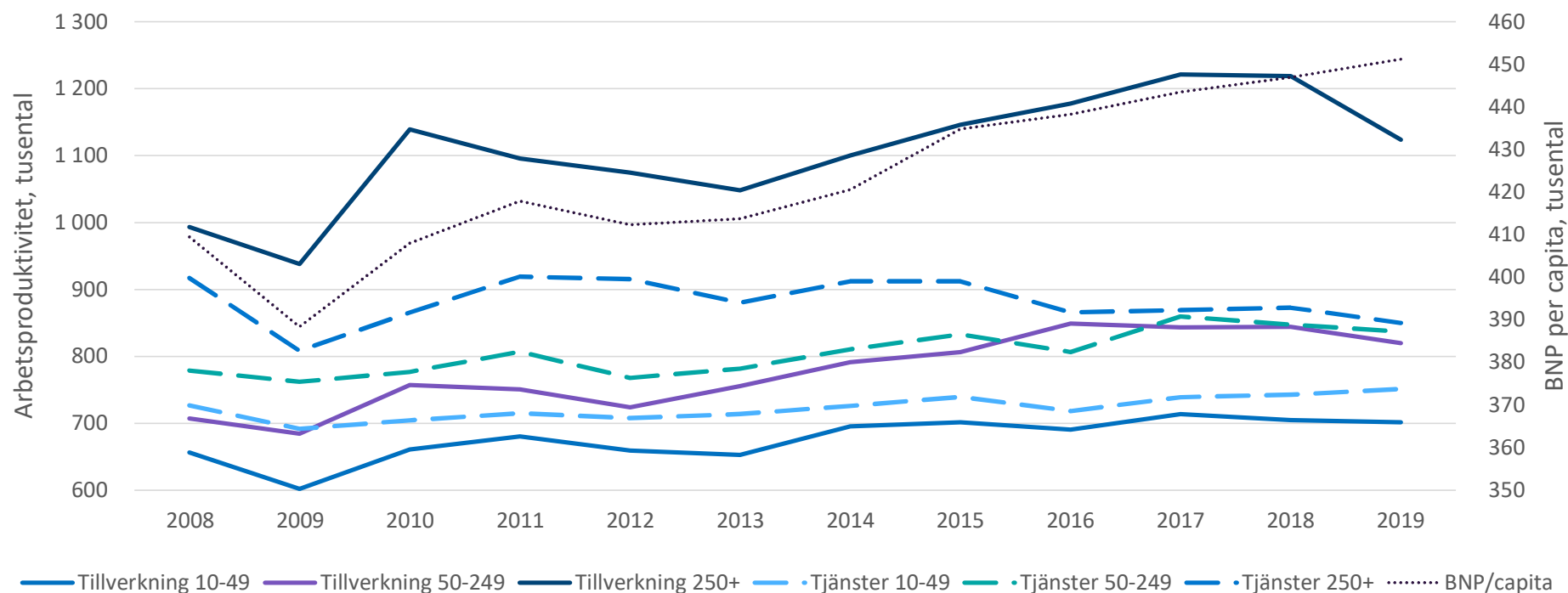
# Grön och digital omställning?

## Bara den ena delen eller båda?

- ▶ EUs industristrategi pekar tydligt på konkurrenskraft. Det görs inte lika tydligt i de nationella skrivningarna
  - Betyder det att omställningen i sig är viktigare än lönsamheten?
  - Frankrike har föreslagit att EU ska ha produktionsmål för olika produkter
  - Sverige är mer inne på att vi ska mäta förmågor och konkurrenskraft.
- ▶ Lönsamheten är viktig!
  - Industrins konkurrenskraft är naturligtvis alltid i fokus, även om det inte skrivs ut
  - Omställningen måste ske med bibehållen (kort sikt) och ökad (längre sikt) konkurrenskraft.
- ▶ Sverige är ordförandeland just nu
  - En fråga som kommer vara aktuell är europeisk industris konkurrenskraft!
  - Konkurrenskraften har fallit på senare år, orsakerna är svåra att hitta.

# Genomsnittlig arbetsproduktivitet per företag

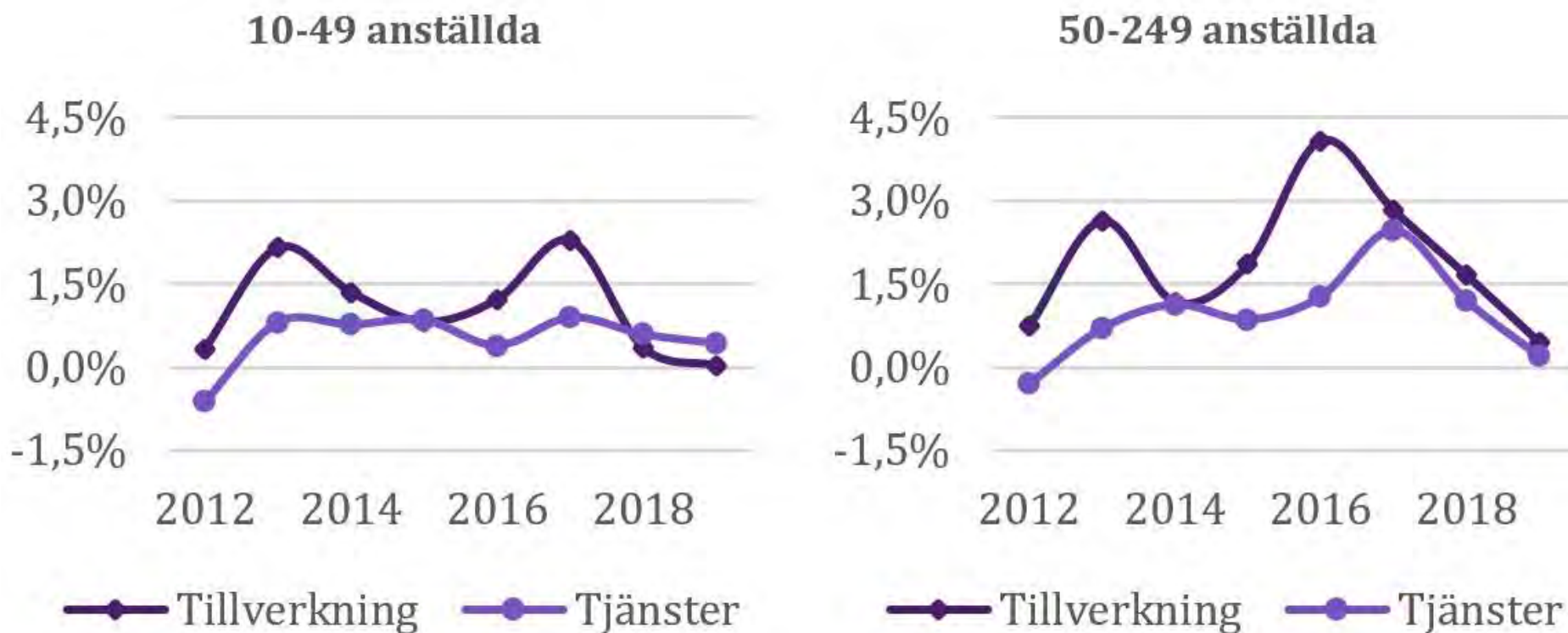
För små, medelstora och stora ftg inom tillverkningsindustrin (heldragen) och tjänstesektorn (streck)





# Nedåtgående trend i årlig produktivitetstillväxt sedan 2016-2017

Figur: 4-års glidande medelvärden av årlig tillväxttakt i arbetsproduktivitet



# EU:s nya lag "chips act"

## Halvledarlagen

- Den är under slutförhandling
- Syftar till att öka forskning och tillverkning av halvledare inom EU
- Även att ge tidiga varningar inför annalkande kriser
- Sverige håller på att ta förhandlingen i mål just nu

# Bäst vi bygger upp stora lager

## Pandemin, Ever Given, kriget i Ukraina

- Det har blivit mode att kräva lager av en mängd olika produkter
  - Vilka produkter?
  - Hur länge ska lagret räcka?
  - Var ska det förvaras?
  - Vilka kriser är tänkbara?
- Om man har svaren på frågorna ovan (och en del till) – då kan man lagra
- Just-in-time har orsakat problemen?
  - Jaha! Och hur många Ever Given-situationer ska vi planera för?
  - Krig, pandemi, vulkanutbrott, finanskris, strejker...

# Finns det alternativ?

- ▶ Flexibilitet är nyckeln
  - Vi lagrar inte – vi kan ställa om och producera det som behövs när det behövs
  - Under pandemin visade det sig möjligt – utan förberedelser!
- ▶ Lager passar när man har känd och verklig ojämn förbrukning
- ▶ Annars är det bara slöseri
- ▶ Ni som förstår och kan lean – var med i debatten och kämpa mot slöserierna med stora lager!

# Framtidens produktionslogik

## Funderingar och spaningar

- ▶ Asien som världens fabrik är inte längre självklart
  - Pandemin
  - Ever Given på tvären i Suezkanalen
  - Efterfrågan i Asien ökar med ökad levnadsstandard
- ▶ Inom fordonsindustrin ser man tre produktions- och konsumtionsregioner
  - Europa och norra Afrika (hela Afrika?)
  - Amerika (nord-mellan-syd)
  - Asien och Australien
- ▶ EUs strategi går i samma riktning

# Vad ska tillverkas i Sverige?

## Vad passar för oss

- Högteknologi – produkter där arbetskostnaden är liten jämfört med produktens
- Enkla produkter i stora serier – förutsatt hög automation
- Komponenter till stora företag – närhet, snabbhet, flexibilitet
- Spårbarhet – svenska företag är pålitliga
- Digitalisering och automation möjliggör grön produktion

# Framtiden

## Kan vi? Vill vi?

- ▶ LKAB säljer minst 60 % av sin produktion inom EU
  - 80 % av allt stål i EU kommer från LKAB-malm
- ▶ När kol behövs för stålframställning är det rationellt att flytta malm till platser där kol finns
- ▶ Fossilfritt stål kräver ingen kol bara energi.
  - Stål är mer effektivt än malm att frakta
  - Slutsats – det finns förutsättningar för att öka Sveriges stålproduktion
    - » Kommer det att ske? Jag vågar inte gissa.

# Batterier och fordon

- Northvolt är etablerade i Västerås och Skellefteå
- Scania bygger en ”batterifabrik” i Södertälje
- Volvo bygger en fabrik i Göteborg
- Volvo är även med i den nya batterifabriken i Mariestad
- Det pågår arbete för att etablera en ny bilfabrik i Sverige
- Tillverkning av drivlinekomponenter kommer att minska



# Framtidstro?

- Tillväxtpotentialen i Svensk industri är historiskt hög
- Automation är nyckeln till produktivitetsökning
- 2021 var ett rekordår för robotförsäljningen i Sverige
- Enda hindret är kompetensförsörjningen, men det får bli en egen programpunkt!

# All utveckling kräver ledarskap

- Ledningen anger visionen – sätter övergripande mål – tilldelar resurser
- Idag ropar folk på ”starka chefer”
  - Men de bästa cheferna är oftast de som inte ”petar i detaljer” men bryr som om hur det går – efterfrågar resultat
  - En japansk hög chef sa: Man behöver inte FÅ medarbetarna att göra rätt – man behöver bara LÅTA dem göra rätt!
  - Nästan alla medarbetare vill göra ett bra jobb, de försöker efter bästa förmåga varje dag i alla små som stora beslut. Men har de rätt förutsättningar?
- Industrin är ofta bra på ledarskap men kan bli ännu bättre.

# Chef – ledare – coach

## Vem gör vad och när?

- Samma person kan ha alla tre rollerna
- Ibland krävs beslut och tydlighet – organisationen förväntar sig detta
  - Att inte fatta nödvändiga beslut innebär att ”abdikera”
- Ledaren går före, visar vägen, är ett föredöme
  - En duktig ledare visar att regler och förhållningssätt gäller alla
  - Ledaren håller sig insatt och efterfrågar resultat
- Coachen lockar fram den enskildes fulla potential
  - Du leder genom frågor för personen har ofta svaren själv

# Ett lean ledarskap

## Utveckla alla personer

- Tänk på att alla är olika – se till att alla utmanas på sin egen nivå
- Ge stöd när en medarbetare frågar
- För att kunna lyckas måste man ha rätt att misslyckas!
  - Du som ledare kan ta ansvar om saker misslyckas – lyft av ”bördan”
- Hjälptill att hålla siktet inställt mot visionen – håll visionen vid liv.
- Arbetsledarnas roll förändras ofta mest vid leanarbete
  - Var vaksam på hur dom mår
  - Ge hjälp och stöd

# Ett par råd i all vänlighet

- Ge beröm i stort och smått – berätta vem som kommit med förslag som genomförts
- ALDRIG kritisera en person inför en grupp – ta på dig ansvaret själv
- Säg inte ”Jag hör vad du säger”
- Kom inte till mig med problem, kom med lösningar!
  - Är ett förödande synsätt och uttryck
- Var dig själv och lyssna på ALLA!



# Tack för uppmärksamheten!

Eliminera slöserier och automatisera!

Björn Langbeck  
bjorn.langbeck@tillvaxtverket.se  
08-681 92 13