

Ett mer än 10 år gammalt utbildningsminne:

Sandviks "New Distribution Concept" för effektiv leverans av verktyg över hela världen

På den globala marknaden för handverktyg hade konkurrensen blivit allt hårdare i mitten av 90-talet. Därför tog Sandvik Sågar och Verktyg 1996 – 97 fram ett helt nytt logistikkoncept för sin distribution av varor över världen. I den förändringsprocessen medverkade Utbildningsbyrån under mer än ett års tid.

Sågar från Sandvik, tänger från Bahco, här och globalt

Förmodligen har alla svenskar någon gång använt en Sandviksåg eller en tång från Bahco. Men detsamma gäller också många andra, även i avlägsna delar av världen,

För 10 år sedan kom de verktygen från Sandvik Sågar och Verktyg, eller *Sandvik Saws and Tools*. Det gjorde även filar, skiftnycklar, trädgårdsverktyg, handverktyg med hårdmetallskär och mycket annat. Och, precis som kunderna, var företagets organisation för tillverkning och försäljning spridd över många länder.

Som konkurrensfaktorer räckte inte kvalitet och pris

Framgång på den globala marknaden kräver mer än god kvalitet till rimliga priser. Man måste dessutom kunna garantera snabba och säkra leveranser av sina produkter, oavsett var i världen mottagaren finns. Detta förutsätter ett effektivt logistiksystem.

Omkring 1995 konstaterade Sandvik Sågar och Verktyg att företagets dåvarande logistiksystem inte var konkurrenskraftigt nog. Samordningen beställning – tillverkning – distribution – fakturering var otillräcklig. Alltför mycket varor låg bundna i lager på många olika ställen. Distributionen till kund skedde från flera olika platser – även till en och samma kund. Greppet om lagerhållningen var dåligt – varor kunde bristnoteras trots att de fanns i lager på andra ställen.

För att på ett effektivt och säkert sätt kunna distribuera de 7 – 8 000 olika artiklarna, som fanns i varusortimentet, behövde man alltså förändra sitt logistiksystem i grunden.

Ett helt nytt logistikkoncept krävde utbildning – globalt

Sandvik Sågar och Verktyg insåg att det nya systemet skulle medföra stora förändringar. Dessa var ungefär lika genomgripande, som att införa SAP/R3 eller något annat affärssystem på ett företag. Även då krävs det att alla delar av organisationen överger sina gamla arbetssätt, för att helheten ska fungera bättre.

Att inte heller det här logistiksystemet, *New Distribution Concept, NDC*, skulle tas emot med öppna armar överallt, det var ganska självklart. Inte minst innebar NDC att gamla relationer mellan lokala leverantörer och kunder nu måste bli mer formaliserade och centralstyrda.

Lösningen låg i att planera en effektiv utbildning. Den skulle ge både förståelse, kunskaper och färdigheter, så att NDC kunde tas emot positivt och snabbt börja fungera som det var tänkt. Och den utbildningen behövde genomföras globalt, i alla delar av organisationen.

Utmaningen för utbildningen

Den nya globala organisationen för Sandvik Sågar och Verktyg innehöll fyra distributionscentra, DC, två i Nordamerika och två i Europa. Från dessa skulle all distribution till kund ske.

Dessutom fanns åtta produktionscentra, PC, med ansvar för varsin produktgrupp, som handverktyg, metallsågar, filar, trädgårdsverktyg, tänger osv. Till detta kom 22 försäljningskontor, SU, och ett antal produktionsenheter, PU, där själva tillverkningen skedde. Enheterna låg utspridda i världen, främst i Syd- och Nordamerika, Europa och Ostasien.

På alla dessa ställen måste inte bara sådana medarbetare, som själva skulle använda NDC, lära sig att trycka in rätt knappar på datorn. Samtliga anställda behövde dessutom få en förståelse för varför det nya systemet var nödvändigt. Annars skulle de knappast acceptera och stödja förändringen.

En genomtänkt, systematiskt framtagen och noga förberedd utbildning

Under cirka ett år, 1996 – 97, pågick planeringen av utbildningen, parallellt med att själva logistiksystemet utformades och införandet av det förbereddes.

Det mesta av utbildningsplaneringen, från noggranna målanalyser till framtagandet av lärarhandledningar, produktion av undervisningsmateriel, övningsuppgifter etc, gjordes av en projektgrupp. Den bestod av ett halvduzin personer från olika europeiska enheter inom Sandvik Sågar och Verktyg.

Resultatet blev ett omfattande och genomtänkt utbildningsmaterial. Det skulle säkerställa kvaliteten på utbildningarna, var de än genomfördes i världen. Två översikt kurser togs fram, en för samtliga anställda, ca 3000 personer, och en för alla användare av NDC, ca 350 personer. För användarna producerades även tre olika specialkurser, inriktade på deras respektive verksamheter, på produktcentra, på distributionscentra eller på säljenheter. Dessutom gjordes en del speciellt material för gruppledare, mentorer, lokala handledare etc.

Utbildningsbyrån handledde och utbildade de medverkande i projektet

Projektgruppen hade inte från början någon kompetens i systematisk utbildningsplanering. Därför fick de en noggrann utbildning och handledning för varje steg i planeringen av Håkan Sund från Utbildningsbyrån. Vi hade då nästan 20 års erfarenhet från andra utbildningsuppdrag för Sandvik, och vi var insatta i hur koncernens olika bolag fungerade.

När undervisningsmaterialet var färdigt, var det många runt om i världen, som skulle använda det. För att säkerställa kvaliteten på kursgenomförandet fick de blivande lärarna en egen utbildning i Sverige. Den innebar att de fick resa till Stockholm, där de tränades av Hans-Åke Jansson i Utbildningsbyråns lokaler. Träningarna var upplagda på 4 plus 2 dagar, och vi genomförde dem i grupper om cirka 10 personer av blandad nationalitet.

Erfarenheter och minnen

Ett bestående intryck från projektet är att de inblandade blev litet förvånade över att utbildningsplanering innebar ett sådan exakt och omfattande arbete. Man var från början inte medveten om att de önskade kompetenserna behövde analyseras *så* noggrant. Och man var inte klar över att spårbarheten från målanalys till lektionsplaner måste vara dokumenterad, om kvaliteten på den slutliga utbildningen ska kunna garanteras.

En erfarenhet, som vi gjorde i det här projektet, hade att göra med dess längd. Vi märkte, att det kan krävas ganska lång tids eget jobbande med systematisk utbildningsplanering, innan människor riktigt lär sig det. Men tack vare vår projektgrupps handledda arbete steg för steg, tog man där till sig att utbildningsplanering inte styrs av kursämnen, eller bara handlar om att visa hur något ska göras. Det gäller att fråga sig: "Vad behöver människor *egentligen* kunna och förstå för att klara de här arbetsuppgifterna på ett bra sätt? Och hur lär de sig just det effektivast?"

En bestående minnesbild är naturligtvis annars de olika grupperna, som deltog i lärarträningen. För flera deltagare var det första gången de var i Stockholm, och det var oerhört roligt att se hur de uppskattade Gamla Stan, rundtur med båt och andra turistupplevelser, som vi försökte hinna med också.



En av deltagargrupperna i lärarträningen med sin handledare, Hans-Åke Jansson. Om minnet inte sviker, representerade den här gruppen bland annat Holland, Singapore, Sverige och USA.