

# ”Tricket är att hitta de egna basmodulerna”

2016-11-04 06:00 Av: **Eddie Pröckl**

”Modulsystemet är nyckeln till att uppnå dubbel effektivitet. Scania borde ha samma erkännande för sitt modulsystem som Toyota har fått för Lean. Och det går att använda överallt”, säger Martin Sköld, forskare på Handelshögskolan, som just skrivit en handbok om hur man gör och varför.

Martin Sköld är såld på modulsystem in på bara kroppen. Hans garderob består av moduler. Hans matvaruinköp styrs av ett modulsystem. Och han anser att Scania borde få Nobelpriset i ekonomi.

– Jag har försökt förklara vad Scantias modularisering egentligen är, och hur det är nyckeln till dubbel effektivitet, eller effektivitet av två slag, om man så vill. Jag är ju forskare och van vid att skriva forskningsartiklar, här har jag försökt skriva något populärt. Fler ska kunna läsa det, och använda metoderna i sin egen verksamhet, säger han.

Han är sedan flera år tillbaka en av Sveriges mest erkända fordonsanalytiker. Han började

som civilingenjör, disputerade sedan på Handelshögskolan.

Efter att ha forskat på synergier och effektivitet i fordonsindustrin blev han allt mer skeptisk till de etablerade sätten att mäta om ett företag var effektivt.

– Jag anser att det i företag finns två slags effektivitet. Inre effektivitet, som handlar om rationell produktion och hantering och utnyttjande av företagets resurser. Ofta ger det standardiserade produkter i långa serier. Och yttre effektivitet, som handlar om kundnytta, individuell anpassning till kundens särskilda önskningar och behov.

Vi träffas i Handelshögskolans nymålade styrelserum. På väggarna hänger tavlor av legendariska företagsledare. Runt det långa bordet står 16 stolar som fått ny skinnklädsel av en tapetserare, ett företag med typiskt hög yttre effektivitet.

– Företag är ofta bra på antingen det ena eller det andra. De som gör produkter strävar ofta efter inre effektivitet, rationell produktion och långa serier. Kunskaps- och serviceföretag drar mer åt andra hållet, kundanpassning. Och när konkurrensen ökar, försöker man göra mer av det man är bra på. Ännu längre serier. Eller ännu mer kundanpassning. I stället för att utveckla den andra effektiviteten.

*Läs mer: [De skaffar sig hjärnkoll på självkörande lastbilar](#)*

Det lätt att säga att man använder ett modulsystem utan att ha fattat vad som egentligen är poängen. Enkelt sett handlar det om att använda ett antal basmoduler i sin verksamhet, som man sedan kombinerar på olika sätt till produkter och kundanpassar med hjälp av variantmoduler, eller prestandasteg, som Scania kallar det.

Det kan handla om legobitar, artikeldelar i journalistik, lastbilsdelar eller kunskapsbitar, beroende på verksamhet, enligt Martin Sköld.

– Men det är inte så enkelt som att det räcker med att tillverka tråklossar eller tegelstenar som man sen spikar eller murar ihop till hus och så har man en modulariserad verksamhet som är effektiv och framgångsrik. Tricket är att hitta basmodulerna i just den egna verksamheten, de som är på rätt nivå för att kunna produceras rationellt, och samtidigt har rätt gränssnitt för att ge utrymme för prestandasteg som gör att kundnyttan blir riktigt stor. Som Lego. Först då kan man uppnå dubbel effektivitet.

Tillbaka till Scania. Man tror att en lastbil är en lastbil, men då har man fel. Scania kan med hjälp av sitt modulsystem bygga en miljon lastbilar som samtliga är olika, anpassade efter kundönskemål.

Samtidigt kan Scania tillverka grundmoduler i serier som är flerfald längre än det antal

lastbilar man bygger ihop.

Ett exempel är motorerna. Om Scania bygger 100 000 motorer består de av mellan 600 000 och 800 000 identiska cylinderhuvuden och kolvar. Det är basmodulerna.

– Jag tror att det här går att göra i alla företag, av alla slag. En del gör det redan, som Scania och Lego, men även andra mindre uppenbara. Ett bra exempel är indiska restauranger. De använder enkla basmoduler i sin matlagning: chicken, lamb och beef, och sedan lägger de på prestandasteg: curry, madras, vindaloo.

*Läs mer:* **Scanias motorer har blivit snålare**

När man som företag väl hittar sitt modulsystem gäller det att vara rädd om det och utveckla och vårda det.

Martin Sköld är skeptisk till fusioner som ska ge synergier som inte alltid är genomtänkta.

– Jag har studerat många sådana exempel. Min doktorsavhandling handlade om just detta. Detsamma gäller om man ska ta in en ny verksamhet i bolaget. Det är ofta bättre att hålla den skild från det fungerande modulsystemet.

Elektrifiering i lastbilsbranschen är ett gränsfall.

– Jag har funderat på en handledning i ett antal steg, som skulle kunna heta The Scania Way. Den går att göra utifrån den här boken.

Och Scania var först. The Scania Way, modulariseringen, startade 1947. The Toyota Way, alltså Lean, startade 1948, säger han.