Sandvik TIC – Time Is Capital

Ett case om hur utbildning och beteendeförändring skapade affärsresultat i en global organisation.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Inledning (Executive Summary)

I början av 2000-talet stod Sandvik inför ett dilemma. Företaget var en världsledande industrikoncern med stark tillväxt och god lönsamhet, men band samtidigt betydligt mer kapital i verksamheten än sina konkurrenter. För att stärka konkurrenskraften räckte det inte att enbart minska rörelsekapitalet – Sandvik behövde förändra hur omkring 50 000 medarbetare världen över tänkte, arbetade och fattade beslut.

Svaret blev TIC – Time Is Capital, ett globalt förändringsprogram med ett tydligt mål: att minska kapitalbindningen genom att minska tiden i företagets processer. Men TIC kom att bli betydligt mer än ett initiativ för förbättrad kapitaleffektivitet. Programmet utvecklades till en modell för hur utbildning, lokalt engagemang och strukturerat förbättringsarbete kan skapa bestående beteendeförändringar i en global organisation.

Detta case beskriver hur Sandvik kombinerade tydligt ledarskap, utbildning, e-learning och lokala förbättringsworkshopar för att frigöra cirka 5 miljarder kronor i rörelsekapital mellan 2003 och 2006. Samtidigt lades grunden för en förändringsförmåga som senare kom att stödja koncernens fortsatta utveckling inom Lean, digitalisering och global tillväxt.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Bakgrund

I början av 2000-talet stod Sandvik inför en strategisk utmaning. Företaget var en global industriledare med stark marknadsposition, men kapitalutnyttjandet var svagare än hos flera konkurrenter. Rörelsekapitalet (Net Working Capital, NWC) uppgick till cirka 33 procent av omsättningen, vilket band stora mängder kapital och begränsade avkastningen på sysselsatt kapital (ROCE).

Samtidigt växte verksamheten snabbt. Koncernen hade omkring 50 000 medarbetare och flera hundra bolag världen över. En benchmarkstudie visade att Sandvik hade potential att minska sitt rörelsekapital med cirka 30 procent. Ledningen drog slutsatsen att företaget var "för tungt" – lagren var för stora, ledtiderna för långa och processerna för långsamma.

På kapitalmarknadsdagen 2002 offentliggjorde Sandvik ett ambitiöst mål:

Minska Net Working Capital från 33 procent till 25 procent av omsättningen.

Detta blev startpunkten för **TIC – Time Is Capital.**

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Problemet

Sandviks ledning insåg att situationen krävde ett omfattande förändringsarbete.

För att leda förändringsarbetet etablerades en särskild TIC-ledning bestående av erfarna Sandvikmedarbetare och externa specialister.

TIC-programmets ledning insåg att problemet inte främst var finansiellt. Rörelsekapitalet var snarare ett symptom på djupare operativa problem:

- För stora lager
- För långa ledtider
- Bristande processflöden
- Långsam informationshantering
- Otydligt ansvar för kapitalbindning

Sandviks organisation var dessutom enorm. Att förändra arbetssätt hos 50 000 medarbetare i flera hundra bolag och över 30 länder var en mycket större utmaning än att sätta upp finansiella mål.

TIC-ledningen ställde därför en avgörande fråga:

Hur når man ut till och förändrar människors kunskap, attityder och beteenden i en global organisation?

TIC-filosofin: Time Is Capital

Kärnan i TIC var insikten att kapitalbindning i grunden är en fråga om tid.

Ju längre tid material ligger i lager, väntar i produktion eller ligger obetalt hos kunder, desto mer kapital binds i verksamheten.

Därför formulerades budskapet:

"The true driver of working capital is time."

Genom att fokusera på tid istället för pengar blev budskapet konkret och relevant för alla medarbetare, oavsett funktion.

TIC byggde på sambandet:

Kortare ledtid → Lägre rörelsekapital → Högre ROCE → Högre företagsvärde

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Förändringsstrategin: Bottom-Up istället för Top-Down

TIC insåg att lösningarna inte kunde komma från huvudkontoret.

Processkunskapen fanns ute i verksamheten. Däremot saknades ofta förståelse för hur det dagliga arbetet påverkade företagets lönsamhet och kapitalbindning.

För att lyckas krävdes både ett tydligt ledarskap och ett starkt lokalt engagemang. Ledningen skapade ett gemensamt "sense of urgency", medan lösningarna utvecklades ute i verksamheten.

Bottom-up-strategin syftade till att:

- Skapa förståelse hos alla medarbetare
- Ge dem verktyg att identifiera förbättringar
- Låta förbättringsarbetet drivas lokalt
- Skapa engagemang snarare än efterlevnad

TIC blev därmed inte bara ett kapitalprojekt utan ett omfattande förändringsprogram.

Utbildning – fundamentet för förändring.

TIC ledningen såg utbildning som den viktigaste hävstången för att förändra organisationen.

Tanken var enkel: Om människor förstår hur verksamheten fungerar och hur deras arbete påverkar resultatet kommer de också att kunna bidra till förbättringar.

Svaret var utbildning. Den första generationen e-learningutbildningar utvecklades för att ge alla medarbetare en förståelse för verksamhetens operativa grunder. Genom ökad kompetens kunde medarbetarna aktivt bidra till förändringsarbetet.

Utbildningarna omfattade bland annat:

- TIC Introduction
- Stock Control
- Production Control
- Credit & Collection Control

Över 5 000 diplom genomfördes under programmet.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Utbildningens syfte

Utbildningarna hade två tydliga syften:

1. Skapa förståelse

Medarbetarna skulle förstå:

- Hur företaget tjänar pengar
- Hur kapital binds i verksamheten
- Hur deras egna beslut påverkar resultatet

2. Skapa handlingskraft

Utbildningen skulle inte bara ge kunskap utan också verktyg för att förbättra processer och arbetssätt.

Från utbildning till handling – TIC Triggers

TIC ledningen insåg att utbildning ensam inte räcker.

Kunskap måste omsättas i handling.

Därför skapades de så kallade TIC Triggers, strukturerade förbättringsworkshopar där medarbetarna tillsammans:

- Kartlade nuläget
- Identifierade flaskhalsar
- Analyserade orsaker
- Formulerade mål
- Utvecklade handlingsplaner
- Genomförde förändringar lokalt

Mellan 2003 och 2006 genomfördes 94 triggers i 31 länder.

Modellen kan beskrivas som:

Utbildning → Insikt → Workshop → Handling → Resultat

Eller uttryckt på organisationsnivå:

Kunskap → Attityd → Beteende → Förbättrade processer → Minskad kapitalbindning

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Organisation och uppföljning

För att säkerställa framdrift skapades en särskild TIC-organisation.

Den bestod av:

- En styrgrupp med koncernens CFO och affärsområdenas finanschefer
- Ett centralt TIC-team med specialister inom produktion, lagerstyrning, controlling och kreditstyrning

Samtidigt utvecklades verktyg som:

- TIC Monitor
- TIC Benchmarker
- TIC Tracker

för att mäta framsteg och följa upp resultat.

Sandvik betonade att verklig förändring sker genom följande kedja:

Aktiviteter → Beteenden → KPI:er → ROCE → Affärsresultat

Resultat

TIC blev ett av Sandviks mest framgångsrika förändringsprogram.

Vid programmets slut hade Sandvik:

- Förbättrat kapitaleffektiviteten kraftigt
- Närmat sig målet om 25 % NWC/Sales
- Höjt ROCE till 27,6 %

Den kanske tydligaste effekten var dock att koncernen frigjorde omkring:

5 miljarder kronor i rörelsekapital mellan 2003 och 2006.

Programmet visade att betydande finansiella förbättringar kan uppnås genom förändrade arbetssätt snarare än genom stora investeringar.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Analys

TIC:s framgång kan förklaras av fem faktorer:

1. Ett tydligt och engagerat ledarskap.

Ledningen gav programmet hög prioritet. ”Sense of urgency” formulerades, tydliga mätbara mål sattes vilka kommunicerades både internt och externt.

2. Ett enkelt och kraftfullt budskap

"Time Is Capital" översatte en komplex finansiell fråga till något som alla kunde förstå.

3. Kompetensutveckling i stor skala

Utbildning användes som ett strategiskt verktyg för att påverka kunskap och beteenden.

4. Lokalt ägarskap

Förbättringarna skapades av verksamheten själv, inte av externa konsulter eller centrala funktioner.

5. Kombinationen av utbildning och workshopar

Utbildning skapade förståelse medan TIC Triggers omvandlade förståelsen till konkret handling.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Lärdomar för dagens organisationer

TIC illustrerar en tidlös princip inom förändringsledning:

Människor förändrar inte sitt beteende bara för att ledningen säger åt dem att göra det. De förändrar sitt beteende när de förstår varför förändringen behövs och när de får möjlighet att själva bidra till lösningen.

Det är också här ursprunget till Quick&Clever eLearnings finns.

Erfarenheten från TIC visade att storskalig förändring kräver mer än nya processer och system. För att förändra en organisation måste man först förändra människors kunskap, attityder och beteenden.

Utbildning blev därför inte ett stöd till förändringen – utbildningen blev själva fundamentet i förändringen.

Diskussionsfrågor

1. Varför valde Sandvik att fokusera på tid i stället för enbart kapital i sitt budskap?
2. Vilka fördelar och nackdelar finns med en bottom-up-strategi i stora förändringsprogram?
3. Varför räcker inte utbildning ensam för att skapa beteendeförändring?
4. Hur bidrog TIC Triggers till att omvandla kunskap till resultat?
5. Vilka delar av TIC-modellen kan tillämpas i dagens digitala och globala organisationer?
6. Om du hade varit ansvarig för TIC idag – vilka delar hade du behållit och vilka hade du moderniserat?

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.

Slutsats

Sandviks TIC-program var mer än ett initiativ för att minska rörelsekapital. Det var ett globalt transformationsprogram som kombinerade utbildning, lokalt förbättringsarbete och systematisk uppföljning för att förändra hur människor tänkte, arbetade och fattade beslut.

Genom att utgå från den enkla men kraftfulla insikten att ”Time Is Capital” lyckades Sandvik översätta en komplex finansiell utmaning till något som alla medarbetare kunde förstå och påverka. Fokus flyttades från finansiella nyckeltal till de bakomliggande operativa processerna: ledtider, lager, kundfordringar och arbetsflöden. När medarbetarna fick kunskap om hur verksamheten fungerade och hur deras egna beslut påverkade resultatet skapades förutsättningar för verklig förändring.

TIC visade att stora affärsresultat kan uppnås genom att kombinera utbildning med lokalt engagemang. E-learning skapade förståelse och medvetenhet, medan TIC Triggers gav medarbetarna möjlighet att omsätta sina insikter i konkreta förbättringar. Resultatet blev inte bara lägre rörelsekapital och cirka 5 miljarder kronor frigjort kapital, utan också en starkare förbättringskultur och ökad organisatorisk förmåga att driva förändring.

I efterhand framstår TIC därför som något betydligt större än ett working capital-program. Om initiativet hade lanserats idag skulle det sannolikt beskrivas som ett globalt transformationsprogram för att skapa en snabbare, mer datadriven och lärande organisation. Den minskade kapitalbindningen var det mest synliga och mätbara resultatet, men den verkliga prestationen var att Sandvik utvecklade en modell för att förändra kunskap, attityder och beteenden i en organisation med omkring 50 000 medarbetare.

TIC byggde därmed upp en organisatorisk förändringsförmåga som senare kunde stödja Lean-arbete, digitalisering, automatisering och fortsatt global tillväxt. Erfarenheterna från TIC blev också grunden för de e-learningkoncept som senare utvecklades vidare genom Quick&Clever. Programmet visade att hållbar verksamhetsutveckling börjar med människors förståelse av verksamheten och deras möjlighet att bidra till förbättringar.

Den kanske viktigaste lärdomen från TIC kan sammanfattas i en enkel kedja:

Kunskap → Insikt → Beteende → Resultat

Det är denna princip som gör TIC till ett relevant exempel även för dagens organisationer. Oavsett om målet är Lean, digitalisering, AI eller hållbarhetsomställning börjar bestående förändring med människors förståelse och engagemang.

Det var denna logik som gjorde att ett initiativ som från början handlade om rörelsekapital utvecklades till ett av Sandviks mest framgångsrika förändringsprogram.

Copyright © 2026 Quick&Clever AB. All Rights Reserved.