Potential

SANDHOLM ASSOCIATES

Tips och intervjuer om verksamhetsutveckling och kvalitet ✤ Augusti 2013

Dragande system i tillverkning och sjukvård

Sid 8

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 15 orter!

Läs mer på baksidan

Kunskaper som ger verkliga resultat

Diplomerad internrevisor NYHET

Ett flexibelt utbildningsprogram där du får gedigna kunskaper om hur man planerar, genomför och arbetar med interna revisioner av ledningssystem. Allt med tydlig koppling till verksamhetens mål. Du kan själv välja att bli *Diplomerad internrevisor* inom ett, två eller tre områden – Kvalitet, Miljö och Arbetsmiljö.

Kursstart 17 oktober 2013

Black Belt-utbildning

En mycket lönsam utbildning och träning. Du lär dig använda effektiva förbättringsmetoder enligt Sex Sigma och axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett verklighetsförankrat projekt som betalar kursen direkt!

22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop. Kursstart 14 oktober 2013

Kvalitetschefskurs

En omfattande ledarutbildning i resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder.

22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Kursstart 21 oktober 2013

Produktutveckling och innovation

Ett utbildningsprogram om att skapa rätt kvalitet redan i designskedet. Du lär dig effektivt, flexibelt och kundfokuserat produktutvecklingsarbete med hjälp av beprövade koncept som Lean Produktutveckling (LPD) och Design for Six Sigma (DFSS).

20 dagar i 8 block. Kursstart 7 november 2013

Leanledarutbildning

Ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete.

20 dagar i 8 block. Kursstart 23 september 2013

Leansamordnarutbildning

Du får kunskaper om grunderna i Lean och hur man arbetar systematiskt med ständiga förbättringar. Du lär dig hur man lokalt leder och samordnar verksamhetens förbättrings- och Fem S-arbete utifrån Leans principer.

7 dagar i 4 block. Kursstart 23 september 2013

ALLA VÅRA UTBILDNINGAR

Analys av nyckeltal *12–13 sep 2013*
Arbetsmiljö *11 dec 2013*
Black Belt-utbildning *22 dagar fördelade på 8 block och en uppföljande workshop, kursstart 14 okt 2013*
Black Belt Workshop *5–6 dec 2013*
Controllerns roll i verksamhetsutveckling *Tre alternativa kursstarter, för mer information se www.sandholm.se* **NYHET**
Design of Experiment *12–14 nov 2013*
Diplomerad internrevisor *Kursstart 17 okt 2013* **NYHET**
Fem S – ordning och reda i verksamheten *7 okt 2013*
Fokus på kvalitet – handledarutbildning * *3 dagar*
Green Belt-utbildning *6 dagar i 2 block, 25–27 sep + 9–11 okt 2013*
Hypotestest *12–13 dec 2013 + 30–31 jan 2014*
Internrevision – fördjupningskurs *29 okt 2013 + 5 mars 2014*
Intervjuteknik vid revisioner *9 dec 2013*
Introduktion till controllers roll i förbättringsarbete *11 sep 2013* **NYHET**
Introduktion till miljöledning *24–25 okt 2013*
Introduktion till Minitab * *1 dag*
Introduktion till verksamhetsutveckling och kvalitet *21–23 okt 2013*
ISO 9000 – i praktiken *17–18 okt 2013*
Kundklagomål som förbättringsmöjlighet *27 nov 2013*
Kundtillfredsställelse och kundmätningar * *1 dag*
Kvalitetsbristkostnader *24 okt 2013*
Kvalitetschefskurs *22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium, kursstart 21 okt 2013*
Kvalitetsrevision – grundkurs *18–20 nov 2013*
Kvalitetssäkring i produktionen *14–16 okt 2013*
Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet *9–10 okt 2013*
Leancertifiering * *2,5 dagar*
Lean Introduktion med Leanspel *19–20 sep 2013*
Leanledarutbildning *20 dagar i 8 block, kursstart 23 sep 2013*
Leansamordnarutbildning *7 dagar i 4 block, kursstart 23 sep 2013*
Leanspel * *0,5–2 dagar*
Leverantörskvalitet *2–3 dec 2013*
Master Black Belt-utbildning *Två inriktningar, läs mer på www.sandholm.se*
Miljörevision *10 dec 2013*
Mätsystemanalys, Gage R&R *1 okt 2013*
Praktisk statistik *20 dagar i 9 block, kursstart 9 okt 2013*
Problemlösning med förbättringsverktyg (Yellow Belt) *25–27 sep 2013*
Processkartläggning *22 nov 2013*
Processorientering och processledning *19–21 nov 2013*
Produktutveckling och innovation *20 dagar i 8 block, kursstart 7 nov 2013*
Regressionsanalys *24–25 okt 2013*
Riskanalys med FMEA *26 nov 2013*
Sponsorutbildning och introduktion till ständiga förbättringar *4–5 nov 2013*
Statistisk processanalys *9–11 okt 2013*
Tillförlitlighet *22–23 okt 2013*
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge *8 okt + 6 nov 2013*

*** Kontakta oss för mer information eller intern utbildning**

KURSER PÅ ENGELSKA

Statistical Process Analysis Part 1 *17–19 sep 2013*
Problem Solving and QC-Tools (Yellow Belt) *21–23 okt 2013*

Lars Sörqvist, VD Sandholm Associates
Docent vid Kungliga Tekniska Högskolan

Satsa på hållbart förbättringsarbete

Idag satsar många verksamheter på vissa aktuella koncept för förbättring och processutveckling. Lean och Sex Sigma är de vanligaste, därför att de på många håll har givit mycket bra resultat. Ofta läggs betydande resurser på sådana satsningar. Det är dock inte så ovanligt att både intresse och intensitet avklingar efter några år och att satsningen helt eller delvis rinner ut i sanden. Orsaken är ofta att man underskattar vad som egentligen krävs för att lyckas och att man inte använder koncepten på rätt sätt. Senare blir det då i regel dags för nya metoder och koncept, utan att ta tillvara den tidigare satsningen särskilt mycket. Det här är inte ett bra förhållningssätt. Den centrala frågan är hur man etablerar ett hållbart förbättringsarbete som består över tiden och ger långsiktighet och kontinuitet.

En väsentlig del i ett hållbart förbättringsarbete är att etablera en stark kvalitets- och förbättringskultur i verksamheten. En sådan kultur bygger på gedigen kompetens om effektivt kvalitets- och förbättringsarbete. Det skapar bra resultat och goda exempel i förbättringsarbetet, vilket är avgörande för attityder och motivation i organisationen. Det krävs också stark övertygelse och stort engagemang hos verksamhetens ledning och alla chefer för att bära denna kultur.

Hållbart förbättringsarbete bygger också på ett starkt resultatfokus med tydlig koppling till verksamhetens strategier och mål. Fokus ligger inte på själva metoderna och kortsiktiga trender. Man ska utgå från de egna behoven och knyta ihop förbättringsarbetet över tiden, så att tidigare satsningar tas tillvara.

För att uppnå kontinuitet och långsiktighet i kvalitet och verksamhetsutveckling måste detta även vara en central fråga för ägare och andra huvudmän. Styrelser bör innehålla personer med specialistkunskap om verksamhetsutveckling och kvalitet.

I många verksamheter behövs idag mer engagemang och starkare fokus på förbättringsarbete. Den positiva förbättringspotentialen är ofta mycket stor, samtidigt som konjunkturläget är osäkert och den globala konkurrensen hårdnar. Att skapa ett hållbart förbättringsarbete är då en helt avgörande framgångsfaktor.

Stora möjligheter till **effektivare produktutveckling**

Fler och fler företag inser hur viktigt det är för konkurrensförmågan att ha en effektiv produktutveckling. En utmaning är att veta hur omfattande kommunikationen, koordinationen och dokumentationen behöver vara. Att hitta en bra balans är svårt, men inte omöjligt. Det menar *Liv Gingnell* och *Evelina Ericsson,* forskare vid Kungliga Tekniska Högskolan och konsulter på Sandholm Associates.

IDAG NÄR TEKNIKEN utvecklas snabbt och konkurrensen ständigt förändras får det allt större betydelse hur effektivt produktutvecklingsprojekt drivs i företag. Det finns i regel en stor positiv potential att förbättra sin produktutveckling, och det är samtidigt en nödvändighet för att överleva på sikt. Här är det viktigt att ha tillräckliga kunskaper och förståelse eftersom produktutveckling är ett komplext område. I den här artikeln tar vi upp en aspekt som många organisationer brottas med.

Liv Gingnell

Evelina Ericsson

Avgörande avvägning

Hos många svenska företag finns stora möjligheter att öka effektiviteten i produktutvecklingen, även hos de bästa, menar Liv Gingnell och Evelina Ericsson. De genomför just nu varsitt doktorandprojekt kring hur Lean Product Development (LPD) respektive Design For Six Sigma (DFSS) kan inspirera till förbättringar. Bland annat gör man omfattande fallstudier ute på företag.

En svårighet är att produktutveckling berör nästan alla funktioner och alla nivåer i verksamheten. Exempelvis marknad, inköp, produktion, eftermarknad och allt där emellan. I ett större företag med många komplexa produkter blir detta ett enormt nätverk där alla delar är viktiga. Samtidigt gäller det att se till att produktutvecklingen varken blir för tungrodd eller för isolerad.

– Det här är en viktig avvägning mellan dels kommunikation, som kan vara enormt kostsam i tid och resurser, dels koordination som är väldigt viktig för att få fram bra produkter, säger Liv Gingnell. Evelina Ericsson håller med och fortsätter:

– Det gäller att skapa tillräcklig förståelse på alla nivåer och tillräckligt med kompetens och information. Målet är att alla strävar åt samma håll.

Det här handlar också om hur mycket dokumentation som är effektivt att göra. Det är viktigt att få input från olika funktioner och inte minst att återanvända erfarenheter från tidigare projekt. Men det måste lösas på ett sätt som inte kostar för mycket för organisationen i tid och resurser.

Två typiska problembilder

De båda forskarna pekar på två motsatta extremlägen eller typiska problembilder i produktutvecklingen. Många företag befinner sig någonstans på skalan emellan dessa.

Den ena extremen är att man inte alls har tillräckligt av kommunikation, koordination och dokumentation. Medarbetarna arbetar för isolerat, man vet för lite om vad andra gör i projektet och man gör om misstag som gjorts tidigare. I ett sådant företag kan man komma ganska långt i projektet och tro att allt ser bra ut, men mot slutet av projektet kan det visa sig att ingenting fungerar.

Läs om utbildningen och anmäl dig på www.sandholm.se

Produktutveckling och innovation

Nästa kursstart 7 november 2013 Anmäl dig nu!

Ett utbildningsprogram om att skapa rätt kvalitet redan i designskedet. Du får kunskaper om hur ett effektivt, flexibelt och kundfokuserat utvecklingsarbete kan bedrivas med hjälp av beprövade utvecklingskoncept som Lean Produktutveckling (LPD) och Design for Six Sigma (DFSS).

Du lär dig verktyg och metoder för identifiering av kundbehov, kravhantering, konceptframtagning, visuell styrning, portföljhantering, erfarenhetsåterföring och mycket mer. Det ger dig en stor verktygslåda av produktutvecklings- och projektledningsverktyg och en förmåga att välja rätt metoder vid olika situationer. Under utbildningens gång genomför du även hemuppgifter i din egen verksamhet för att med handledning och stöd börja använda metoderna i praktiken.

Utbildningen omfattar 20 dagar fördelade på 8 block under cirka ett halvår.

Foto: Matton

Det är en utmaning att få olika delar av ett komplext produktutvecklingsprojekt att passa ihop.

Man kan jämföra med pusselbitar som ser bra ut var för sig, men som sedan inte passar ihop.

Den andra extremen är att organisationen är trög och långsam under produktutvecklingen, pga för mycket struktur och information. Alla är uppbundna av mycket administration, dokumentation, protokoll, en mycket omfattande möteskultur etc. All information finns där, men det tar extremt mycket tid och resurser, och detta skapar problem.

– I de flesta branscher går allt snabbare idag än tidigare och man behöver generellt bli mer flexibel i produktutvecklingen. En informationstung och långsam produktutveckling leder inte automatiskt till bra resultat. Man måste ju leverera i tid och hinner då ändå inte använda all information som finns, säger Liv Gingnell.

– Det man egentligen behöver uppnå är en tydlig spårbarhet i produktutvecklingsarbetet. Det ska vara lätt att hitta och förstå hur saker hänger ihop, man ska ha relevant information och veta vilka som är ansvariga för vad, förklarar Evelina Ericsson.

Olika infallsvinklar

Produktutvecklingskoncepten LPD och DFSS har kompletterande angreppssätt för hur man kan åstadkomma den spårbarheten.

LPD förespråkar visualisering där man genom exempelvis daglig styrning med hjälp av tavlor och korta frekventa möten främjar kommunikation. Det ger en bra koordination utan att tappa tid. Visuella tekniker kan också användas för att effektivisera dokumentation och kunskapsåterföring inom och mellan projekt.

DFSS förespråkar kommunikation genom fysiska möten och tillhandahåller bland annat verktyg som QFD (Quality Function Deployment) och FMEA (Failure Modes and Effects Analysis) vilka stödjer detta. Liksom många projektstyrningsmodeller följer DFSS en gateprocess där man delar upp projekt i mindre delar med kontinuerliga deadlines.

Både LPD och DFSS täcker in flera olika aspekter av produktutveckling där båda koncepten har ett starkt fokus på kunder och tvärfunktionellt arbete. LPD är mer inriktat mot att skapa flöde genom processen medan DFSS främsta styrka är en bred verktygslåda med konkreta metoder.

Kompletterande koncept

Precis som i all annan verksamhetsutveckling bör man utgå från nuläget och vad man vill uppnå. Man behöver definiera vilka problem som finns i produktutvecklingen innan man kan förbättra den egna situationen. Men man behöver egentligen inte välja ett specifikt koncept.

– Det är inte nödvändigtvis en bra idé att hålla sig till enbart LPD eller DFSS. Koncepten kompletterar varandra och har även stora likheter med allmän best practice i produktutveckling. Vad man väljer att kalla sitt förbättringsprogram är av mindre vikt, säger Liv Gingnell.

– Om man vill förbättra sin produktutveckling kan det vara en bra idé att inspireras av metoder och verktyg från det koncept som ligger längst ifrån den befintliga verksamheten i varje enskild fråga. Därför kan det vara intressant att ta inspiration ifrån båda koncepten, fortsätter Evelina Ericsson.

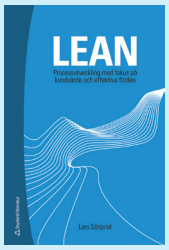
För att lyckas med det krävs kunskaper om den egna organisationen och dess behov samt kunskaper om vilken hjälp som finns att få från de olika koncepten.

Liv Gingnell och Evelina Ericsson medverkar i Sandholm Associates utbildningsprogram Produktutveckling och innovation.

Europeisk kvalitetskonferens i Göteborg 2014

Managing Challanges in Quality Leadership är temat på den 58:e europeiska kvalitetskonferensen som denna gång går av stapeln i Göteborg 11–12 juni 2014. Arrangörer är *European Organization for Quality* och nätverket *Business Excellence Sweden.* Bland medarrangörerna finns här SFK, SIQ, SIS, Svenskt Forum för Vårdkvalitet, Sandholm Associates och Kvalitetsmässan. På konferensen ska man diskutera framtida utmaningar, bland annat när det gäller anpassbarhet, kundsamarbete, kvalitetsansvar och kvalitetsledarskap.
Läs mer på www.quality2014.eu

Ny Lean-bok i höst



LEAN – processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden heter en ny bok som publiceras i höst. Den är skriven av *Lars Sörqvist* som är vd för Sandholm Associates och docent vid Kungliga Tekniska Högskolan. Boken är tänkt att ge grundläggande förståelse för Leankonceptet och många av de metoder och verktyg som används inom Lean. Den beskriver också hur Lean kan föras in i en verksamhet och vad som krävs för att detta arbete ska bli framgångsrikt.

Nätverk för kvalitetschefer

Sandholm Associates Nätverk för Kvalitetschefer är ett professionellt nätverk för olika befattningshavare som arbetar med att höja effektiviteten och kvaliteten i sina verksamheter. Syftet är att ge deltagarna inspiration, idéutveckling och professionell sparring kring vissa teman. Fem gånger under ett halvår arrangeras väl förberedda, konsultledda nätverksträffar för nätverksgrupper i Stockholm respektive Göteborg. Nästa serie nätverksträffar startar 21 oktober 2013. Läs mer på www.sandholm.se

Viktigt för framgång i förbättringsarbete är att man har förmåga att anpassa verktygen och metoderna till själva verksamheten, menar Jan Carreman och Mikael Karlsson.

Foto: Fotovision, Per Andersson

Förmåga att **anpassa metoderna** nyckel till stora förbättringar

Det handlar om att hitta de verktyg och den anpassning av verktygen som ger bäst effekt i varje verksamhet. Det menar Coor Service Management som genom sin imponerande branschbredd är ett levande bevis på att effektivitet och kvalitet i grunden har mycket gemensamt i alla typer av verksamheter.

COOR SERVICE MANAGEMENT utvecklar, effektiviserar, leder och driver stödverksamheter för sina kunder. Både hos kunderna och i egna anläggningar. Det är en typ av outsourcing med tydliga löften om ökat värdeskapande och förbättringar av olika slag. Företaget har flexibla modeller för detta och arbetar inom ett mycket brett spektrum av branscher. Man spänner över drygt 100 servicetjänster och är ledande i Norden på detta. Det handlar om allt från exempelvis industriservice och egna verkstäder, till fastighetsservice, kontorsservice och mycket annat, både för företag och offentliga verksamheter.

Få igång en positiv spiral

Här har vi ett företag vars kärnverksamhet är att genomföra förbättringar, och att göra det i många väldigt olika verksamheter. Vad kan vi lära av det? Hur går det till och vilka är grundbultarna i det arbetet?

– Det vi säljer är förändring, säger *Jan Carreman,* som är affärsenhetschef inom den del av Coor som huvudsakligen arbetar med industriservice. Vi går in och ser över de verksamheter som vi har tagit över från kunderna. Inte minst hur resurserna används. Vi tittar både på möjligheterna till effektivisering och affärsutveckling.

Till stöd har man bland annat en rad verktyg, förbättringsprocesser, lång erfarenhet och nyckeltal som följs upp för att se att varje verksamhet är på väg åt rätt håll. Mycket handlar om medarbetarna, företagsklimatet och kulturen i varje verksamhet, menar Jan Carreman.

– Det gäller att få igång en positiv spiral i den aktuella organisationen. Det är alltid viktigt att se till att cheferna ser poängen med förändringsarbetet och att de kan engagera, stötta och utbilda medarbetarna, så att de i sin tur ser möjligheterna och börjar dra i detta. Vi följer noga upp förbättringsarbetet, t ex hur många förslag som genomförs, för att säkra effekten i förbättringsverksamheten.

Resultatet för kundföretagen är ofta ganska stora besparingar och att den aktuella stödverksamheten fungerar bättre på olika sätt, samt inte minst att kundföretagen kan fokusera på kärnverksamheten.

Ledningssystemet måste vara ett verkligt stöd

Inom Coor Service Management är kvalitet och förbättringar ett tydligt

linjeansvar. Varje chef har ansvaret att använda de verktyg som passar bäst i respektive kunduppdrag. Till stöd finns en central enhet som tar fram verktyg och hjälpmedel och stöttar på olika sätt. Coor använder bland annat många verktyg som finns i Lean och Sex Sigma, som 5 S, tavelmöten, olika typer av grundorsaksanalyser och förbättringsmetodiken DMAIC med mera. Alltid på ett verksamhetsanpassat sätt.

Coor är certifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001 och är även certifierade inom vissa specifika verksamhetsområden där kunderna finns. *Mikael Karlsson* är koncernsamordningsansvarig för företagets kvalitets- och miljöledningssystem.

– Det gäller att få fram effektivitet i ledningssystemet och inte göra det för byråkratiskt. Vi ska öka effektivitet och lönsamhet och säkra driften utifrån vissa kravbilder. Här ska ledningssystemet vara ett viktigt verktyg för verksamheten att utvecklas framåt, inte en belastning.

– Hur man arbetar med en standard är ofta en tolkningsfråga. Det går att få en bra anpassning till verksamheten och det är alltid viktigt att alla inblandade känner att arbetet med en standard verkligen gör nytta.

Aktiva samordnare ger stöd

En viktig funktion har företagets interna nätverk av personer som samordnar förbättringsarbetet, gör interna revisioner och stöttar med utbildning med mera. Samordnarna är regelbundet ute i de olika verksamheterna och gör uppföljningar i form av revisioner, ger stöd med olika verktyg, följer upp olika typer av förbättringspotentialer och hjälper cheferna förstå vad som ska uppnås.

– Benchmarking inom organisationen har också väldigt stor betydelse. Vi scannar av det som är bra i olika typer av verksamheter och sprider det till andra enheter där vi ser liknande möjligheter. Vi som samordnar det här arbetet har mycket av en kommunikativ och coachande roll. Det gäller att skapa förståelse kring värdeskapande och på så sätt få ett naturligt engagemang hos medarbetarna i vardagen.

I sina interna revisioner utgår Coor bland annat från en checklista med aktiviteter som man som chef behöver ha koll på under ett verksamhetsår. Checklistan utgör samtidigt ett stöd till chefer och är uppdelad i följande huvudområden:

- Policys och mål
- Kundkrav
- Lagstiftning
- Miljöpåverkan, arbetsmiljö och risker
- Utbildning
- Inköp och leverantörer
- Kommunikation och möten
- Förbättringar, uppföljningar, avvikelser

– Allt detta handlar i grunden om att leverera det löfte vi givit till kunden. Och allt hänger ihop med kvalitetsfrågorna, säger Mikael Karlsson.

Viktigt kunna anpassa verktygen till verksamheten

– I vårt ledningssystem är förbättringsarbetet centralt. Det arbetet är starkt kopplat till våra interna revisioner, där vi identifierar förbättringsmöjligheter. Sådana kommer också fram på andra sätt via exempelvis tavelmöten. Även själva förbättringsprocesserna revideras, precis som alla andra processer.

Miljöfrågorna har stor plats i det Coor gör för sina kunder. Bland annat har företaget utvecklat ett eget heltäckande verktyg och miljömärkning som man kallar Green Services.

Coor satsar mycket på utbildning, både externt och internt. Bland samordnarna finns exempelvis ett antal utbildade Green Belts och Black Belts.

– En viktig nyckel till framgång i förbättringsarbetet är att man behärskar olika verktyg så pass att man kan anpassa utvecklingsarbetet så mycket som möjligt till just den verksamhet det gäller. Det är en stor utmaning för alla som arbetar med de här frågorna, säger Mikael Karlsson.

I Coor Service Managements kompetensutveckling har Sandholm Associates bland annat bidragit med flera Black Belt-utbildningar, kvalitetschefskurser, leanledarutbildning samt kurser i ISO 9001 och kvalitetsrevision.

Läs mer om kursinnehåll och anmäl dig på www.sandholm.se

Leanledarutbildning

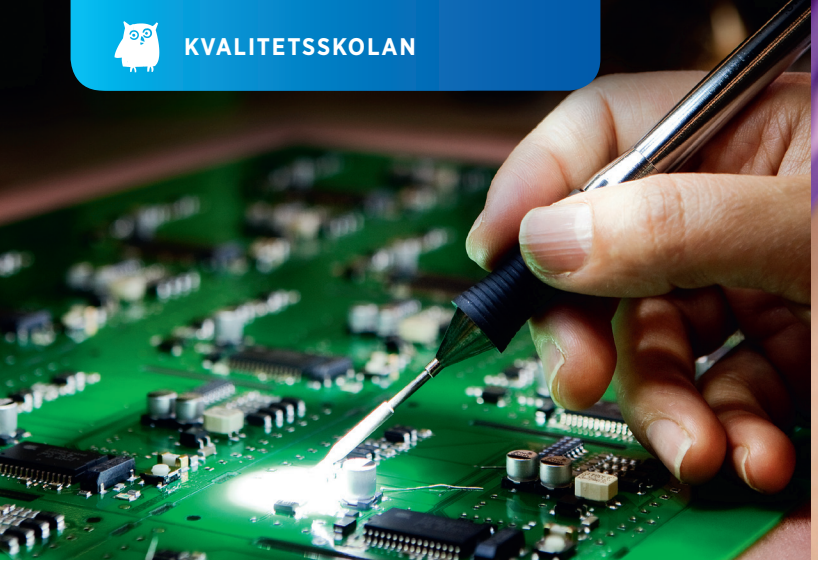
Nästa kursstart 23 september 2013 Anmäl dig nu!

Vår Leanledarutbildning är ett gediget utbildningsprogram där du får kunskaper om hur man arbetar med Lean på ett resultatorienterat sätt. Du får bland annat kunskaper om principer, metoder, verktyg, framgångsfaktorer samt strategier för ett lyckat Leanarbete. Utbildningen omfattar 20 dagar uppdelade i 8 block som varvas med hemuppgifter. Det finns också möjlighet att delta i enstaka kursblock.

Andra Leanutbildningar

Sandholm Associates erbjuder fler kurser med Leaninriktning:

Leansamordnarutbildning, 7 dagar i 4 block, kursstart 23 september 2013
Lean Introduktion med Leanspel 19–20 september 2013
Fem S – ordning och reda i verksamheten 7 oktober 2013
Värdeflödesanalys – nuläge och framtida läge 8 oktober + 6 november 2013
Lean Accounting – synliggör vinsterna med Leanarbetet 9–10 oktober 2013
Leancertifiering Kontakta oss för datum



Dragande system
i tillverkning och sjukvård

Det är mycket som är olika i en fabrik och i ett sjukhus. Men grundprincipen om dragande system har viktiga fördelar i båda. Vi besökte två vitt skilda verksamheter som på ett Lean-betonat sätt har satsat ambitiöst på effektiva flöden: Schneider Electric och Karolinska Universitetssjukhuset.

ETT CENTRALT BEGREPP inom Lean är ***dragande system.*** Det går ut på att man i varje delprocess och vid varje tidpunkt ska producera just det som efterfrågas av kunderna. Varken mer eller mindre, varken för tidigt eller för sent. Det här kan tillämpas i både tillverkning och tjänsteproduktion. Det är kundernas löpande behov som *drar* fram produktionen genom de olika delprocesserna, till skillnad mot det traditionella upplägget där en central prognos och planering trycker fram produktionen.

I ett dragande system finns alltid någon form av informationsflöde som initieras av en kundorder eller motsvarande. Det är egentligen produktions- eller behovssignaler som går ”uppströms” från varje delprocess bakåt till den föregående delprocessen. Det kan vara i form av elektroniska signaler, kanban-kort och även något så fysiskt som lådor som behöver fyllas på.

Ett dragande system gör att verksamheten i regel blir mer kundfokuserad, mindre störningskänslig, mer flexibel och inte minst effektivare. Behovet av kostsamma lager eller andra typer av kapacitetsreserver minskar också betydligt.

Förutsättningen för att ett dragande eller kundorderstyrt system ska fungera är att verksamheten är starkt flödesorienterad och att man arbetar aktivt med att få ett så jämnt flöde som möjligt. Man behöver också ha relativt korta omställningstider och förmåga att producera små volymer av varje komponent, vara eller tjänst åt gången.

De här grundprinciperna används idag både inom tillverkning och inom tjänsteproduktion, som exempelvis sjukvården.

Levererar inom tre dagar

Hos ***Schneider Electric*** **i Västerhaninge** har man kommit långt med Leanarbetet och de dragande systemen. Här producerar man reglerutrustningar för inomhusklimatstyrning i fastigheter. Fabriken producerar omkring 600 olika slutprodukter och levererar direkt till byggsajter i hela världen, där leveranstiderna är mycket viktiga. Löftet från Västerhaninge-fabriken är att leverera tre dagar från kundorder, och leveranssäkerheten ligger idag på 97–98 procent.

Flera typer av produktionssignaler

Informationsflödet och produktionssignalerna i anläggningens dragande system sker på fler kompletterande sätt:

- På ett antal monitorer, som är inriktade på vad som är akut att producera i slutmonteringen och leverera till kund.
- *Kanban-tavlor,* som är inriktade på att hålla definierade mellanlagernivåer.
- Par av påfyllningslådor av olika halvfabrikat, där den ena lådan skickas bakåt i flödet direkt när den är tom (s.k. *tvåbingesystem*).

– Det hela är ett visuellt system som visar vad vi behöver tillverka idag, i morgon och i övermorgon, med prioritet för det som ska ut från fabriken idag. Signalerna kommer först direkt från orderkontoret till monitorerna i produktionen, berättar *Stefan Axelsson,* som är ansvarig för implementering av Lean i fabriken.

– Hela produktionskedjan går inte att klara på utlovade tre dagar och därför har vi ett mindre mellanlager, s.k. *supermarket,* mellan kretskortmonteringen och slutmonteringen av produkterna. När lagernivån för ett visst kretskort går ner blir det automatiskt en signal att producera mer i kretskortmonteringen. Så fort den definierade lagernivån för den detaljen är uppnådd igen släcks signalen.

Kanban-kort visar vad som behövs

I slutmonteringen är arbetet organiserat i flexibla flödesgrupper med flera s.k. U-celler i varje, där medarbetarna snabbt kan skifta mellan de olika produkter som behöver monteras. Inom slutmonteringen finns två personer med heltidsuppgiften att regelbundet fylla på med det material som behövs och hämta de färdiga produkterna samt även ta bort avfall. De kallas inom Schneider Electric för ”vattenspindlar” därför att de rör sig i bestämda mönster.

Hela flödet styrs i hög grad av

cirkulerande kanban-kort för olika produkter eller komponenter. De visar vad som behöver produceras. I varje produktionscell finns kanban-tavlor med *kanban-kort* som sitter i olika färgfält för att visa vad som är mest prioriterat att producera just nu.

Viktigt att kunna hantera variationer

I ett sådant här ”just-in-time”-upplägg blir det extra viktigt att kunna hantera variationer och produktionsstörningar i flödet. Här har Schneider Electric i Västerhaninge bland annat god hjälp av sin dagliga mötesstruktur. På morgonen har de olika produktionsgrupperna möten för att gå igenom vad som är viktigt idag, vilka celler som ska vara igång, bemanningen osv. Senare på förmiddagen har de olika funktionscheferna ett möte för att få en samlad bild. Här går man igenom de olika produktionsdelarna och tittar på problem som dyker upp, exempelvis kvalitetsstörningar, tekniska brister, bemanningsstörning osv. Detta för att kunna agera snabbt.

– Mycket stora order eller många order av liknande slag kan också vara en utmaning att hantera i flödet. Vid stora order kan man ibland göra upp med kunden om delleverans. Vi har också byggt upp en extra universell produktionscell där vi kan tillverka det mesta, men där ställtiderna å andra sidan blir lite längre, berättar *Annika Johansson* som är chef för slutmonteringen.

Aktivt förbättringsarbete

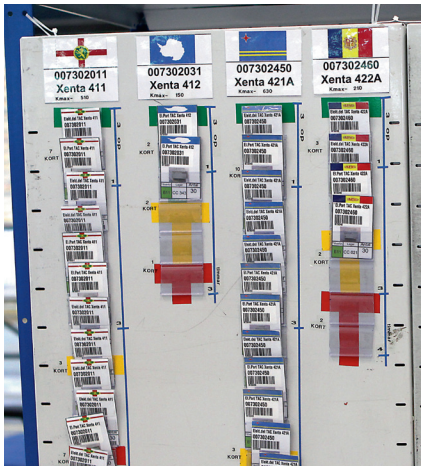
Viktigt för att hålla ett jämnt och effektivt flöde är också det ständiga förbättringsarbetet.

– Vi har ett mål på fem förbättringar per person och år. Det finns avsatt tid för flödesgrupperna en gång i veckan för att diskutera och arbeta i förbättringsgrupper, oavsett hur mycket vi har att göra. Det får aldrig vara så att vi inte har tid att arbeta med förbättringar. Mycket av förbättringsarbetet handlar om Lean-förbättringar, som exempelvis att minska ställtider, och inte minst att förbättra säkerhet och ergonomi. Vi arbetar mycket med flexibiliteten mellan arbetsgrupperna och har på senare tid höjt produktiviteten med ungefär fem procent per år.

Inom förbättringsarbetet gör man också Kaizen events tillsammans med operatörerna. Schneider Electric i Västerhaninge har ambitionen att korta ledtiderna ytterligare till kund, vilket också inkluderar transporterna. Man strävar efter att producera allt mindre batcher och bli ännu mer flexibla. Inom koncernen pågår också ett arbete med att närmare knyta ihop marknad, utveckling, produktion och inköp.

Vi ska minska ledtiderna ytterligare, säger Stefan Axelsson och Annika Johansson, här framför en kanban-tavla.

På flera monitorer i fabriken kommer produktionssignaler direkt från orderkontoret. Svart punkt betyder att det ska levereras till kund idag men ännu inte finns i lager.



Kanban-tavla vid en U-cell, med kanban-kort i prioritetsordning. Flaggorna högst upp är ett visuellt sätt att markera rätt produkttyp.

Johan Seppä är en av de två personer som hämtar och lämnar material till och från cellerna.

Inom ***Karolinska Universitetssjukhuset*** har man länge arbetat med att effektivisera processer och flöden. Även här ser man bra exempel på dragande system. Vi besökte den funktion som sköter patienttransporter inom sjukhuset i Solna. Här arbetar cirka 30 personer med att förflytta patienter mellan olika avdelningar. Det blir både korta och långa transporter, en vanlig dag kan en medarbetare gå en till två mil på sjukhuset.

Transportbehov direkt på skärmen

Det är viktigt att ha överblick i det här arbetet och vara snabbt tillgänglig. Inte minst när man arbetar med patienter på akutavdelningen. En relativt vanlig åtgärd för akutpatienter är att göra någon typ av röntgenundersökning. Att förflytta patienter till röntgen har generellt ganska hög prioritet och hanteras i ett särskilt system. För att det här flödet ska vara effektivt arbetar man i ett datorbaserat informationssystem som kallas *Röntgentavlan* och som är sammankopplat med röntgenavdelningarnas bokningssystem.

När en läkare på akutavdelningen skickar en remiss till röntgen kommer information upp på en monitor hos patienttransportörerna. Här skapar alltså en beställning från kunden – akutavdelningen – direkt en information eller aktivitetsimpuls bakåt i flödet, till dem som ska transportera patienten till röntgen. På själva akutavdelningen finns under dagtid också alltid en patienttransportör närvarande som bevakar den här informationen på nära håll.

Kortare ledtider och mer tid för vård

Den information som framgår av Röntgentavlan är bland annat varifrån patienten ska hämtas, vart patienten ska transporteras, typ av röntgen, tidpunkten för remissen och när patienten ska vara på plats för röntgenundersökningen. Vissa typer av röntgen behöver tidbokas av röntgenavdelningarna själva och i de fallen är det detta som genererar informationen. När röntgenundersökningen är klar dyker ny information om det upp på Röntgentavlan och det är en signal till patienttransportörerna att hämta tillbaka patienten.

Här kan man också se hur många patienter på akutavdelningen som väntar på läkarbedömning, vilket kan ge en bild av hur många patienter som kan komma att behöva förflyttas den närmaste tiden. Genom olika färger kan man också visa grad av prioritet och i vilket steg ärendet befinner sig.

– Genom det här arbetssättet kan vi minska ledtiderna och bidra till att patienterna inte behöver vara kvar på akutavdelningen onödigt länge. Det hela blir effektivare, exempelvis kan en del granskningar göras medan patienten transporteras. Tidigare blev det ganska mycket spilltid. Nu frigörs mer tid för vårdpersonalen att arbeta med själva vården och patienterna blir behandlade snabbare, säger *Jonas Bengtsson* som är en av patienttransportörerna.

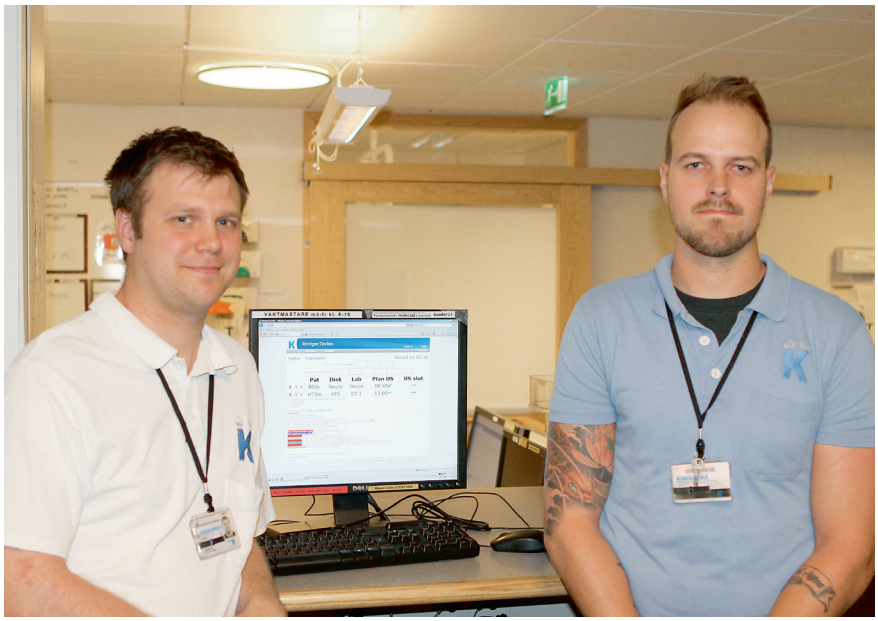
Om patienten sedan ska vidare från akutavdelningen till en annan avdelning för inläggning beställs en transport via det ordinarie beställningssystemet som hela övriga sjukhuset använder.

Hur hanterar ni toppar i akutflödet?

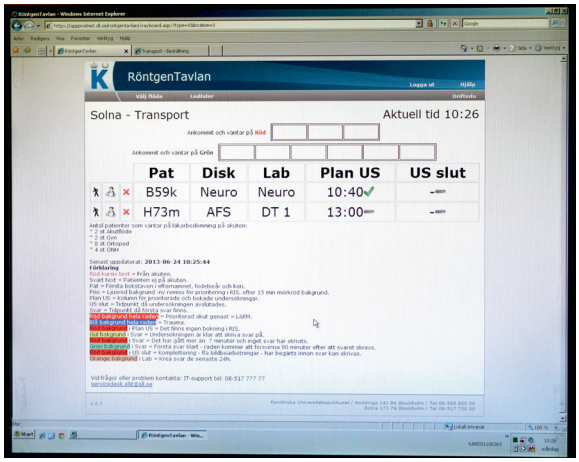
– Vi kan förstås inte styra hur många patienter akutavdelningen tar in, säger *Robin Edin* som också är patienttransportör. Situationen ser olika ut timme för timme. Utifrån den information vi får i systemet kan vi prioritera vad som bör tas först osv. Vi har också nära kontakt med flödessköterskor på akutavdelningen. Blir det väldigt många patienter att transportera kan vi även tillkalla hjälp från andra patienttransportörer.

Det pågår också ett ständigt förbättringsarbete kring att åstadkomma effektiva flöden. Patienttransportörerna har två egna förbättringsgrupper. Ibland ser man även till att vara med och diskutera i akutavdelningens förbättringsgrupper.

– Vårt förbättringsarbete fokuserar vi just nu på att visa våra flödens värde för kunder inom sjukhuset. Vi vill visa att det är bättre att vi gör ännu mer av transporterna, så att vårdpersonalen kan ägna sig åt vården istället, säger Jonas Bengtsson.



Direkt överblick över behovet av patienttransporter kortar ledtider och frigör mer tid för vård, menar Jonas Bengtsson och Robin Edin.



Så fort remiss har skickats eller tid bokats för röntgen ser patienttransportörerna när patienten måste flyttas från akutavdelningen. Den s.k. Röntgentavlan ger också information om prioritet och när röntgenundersökningen är klar, med mera.

Sandholm Associates har bidragit med ett flertal utbildningar för Schneider Electric och Karolinska Universitetssjukhuset.

Systematiska projekt ger **bättre resultat**

Förbättringsprojekt kan ge mycket olika resultat beroende på hur de genomförs. Särskilt om projekten är lite mer omfattande eller komplexa. Ett viktigt framgångsrecept är att arbeta systematiskt och faktabaserat i väldefinierade projekt, och att göra ordentliga analyser innan lösningar tas fram. Det är just detta som är typiskt för Sex Sigmas förbättringsmetodik DMAIC.

EGENTLIGEN ÄR DET ganska självklart. Att om man reder ut orsakssambanden ordentligt kring ett problem eller en förbättringspotential i en process så har man betydligt större möjligheter att hitta de förbättringsåtgärder som ger bäst effekt. Det räcker ofta inte med kvalificerade antaganden, även om de kommer från erfarna yrkesmänniskor. Det här ser vi ständigt nya exempel på, i alla typer av verksamheter. Ofta visar det sig efter systematiska orsaksanalyser att det man trodde i förväg inte stämmer särskilt bra. Och att åtgärder baserade på antaganden inte hade givit någon effekt, eller alltför liten effekt.

Det här har stor betydelse, inte bara för det aktuella förbättringsprojektet utan också för det fortsatta förbättringsarbetet i verksamheten. Ett bra och synligt resultat i ett projekt genererar i regel nya liknande förbättringssatsningar, medan motsatsen ofta leder till minskad prioritet för förbättringsarbetet.

Att arbeta systematiskt och faktabaserat i avgränsade projekt är framgångsreceptet i förbättringsmetodiken DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control). Projekten genomförs här i fem tydliga faser och passar särskilt bra i förbättringar som är lite större eller mer komplexa än de många vardagliga mindre förbättringar som också är viktiga. DMAIC-metodiken används idag av många framgångsrika verksamheter, oavsett om man i övrigt arbetar enligt Lean, Sex Sigma eller egna system. Vad koncepten heter spelar mindre roll – det är resultaten som räknas.

VIKTIGA FRAMGÅNGSFAKTORER

Långt ifrån alla förbättringsprojekt som genomförs i företag och organisationer blir framgångsrika. Det beror ofta på att man har missat eller underskattat en eller flera viktiga framgångsfaktorer. Baserat på erfarenheter från handledning av tusentals projekt i de flesta branscher kan Sandholm Associates sätta fingret på ett antal faktorer som ofta har stor betydelse för resultatet:

Identifiera rätt projekt. Ett bra projekt har ett starkt ”business case” och är alltså viktigt för verksamhetens framgång. Det kan handla om ekonomiska vinster eller möjligheter att skapa ökad kundnytta. Bra projekt ligger dessutom i linje med verksamhetens strategier och mål.

Formulera och definiera problemet. Viktigt är att ta fram en tydlig problemformulering och noga definiera det aktuella problemet. En god problemförståelse är av central betydelse vid problemlösning. I många fall krävs ett omfattande förarbete för att ta fram underlag och uppnå nödvändiga insikter.

Avgränsa projektet. Genom att avgränsa varje förbättringsaktivitet till hanterbar storlek skapas förutsättningar att nå framgång trots begränsade resurser och pressade agendor. Alltför omfattande förbättringsprojekt resulterar lätt i tidsbrist, förseningar och/eller projekt som rinner ut i sanden. Omfattande problem bör därför om möjligt brytas ned och hanteras i ett antal separata delprojekt.

Sök stöd och resurser. Det är viktigt att starkt stöd och gediget intresse finns från både ansvariga chefer och berörda medarbetare. Man kan skapa ett tydligt ägarskap för förbättringsprojekt genom att en Sponsorroll införs som del i ledarskapet. Medarbetarengagemang skapas genom delaktighet och själva förbättringsarbetet bör planeras som en del av det vardagliga arbetet.

Gör kontinuerlig uppföljning och systematisk projektplanering. En tydlig uppföljning av pågående förbättringar leder till ökad fokusering och att arbetet drivs framåt på ett bra sätt. Bristande uppföljning och otydliga krav på resultat är en mycket vanlig orsak till att förbättringsprojekt misslyckas. Det har också stor betydelse att man använder gedigen metodik för projektplanering med vedertagna arbetssätt rutiner och mallar.

Skaffa och sprid kompetens om problemlösning och förbättringsmetodik. Det är viktigt att använda en enhetlig metodik för problemlösning. Det säkerställer att förbättringsarbetet följer ett välfungerande arbetssätt samtidigt som sunda vanor etableras i det arbetet. DMAIC är en vanlig modell för detta. Förbättringsspecialister, chefer och medarbetare behöver ha gedigen kompetens om verktyg och metoder för problemlösning. Därför spelar utbildning en viktig roll för framgång.

Verifiera, dokumentera och rapportera. Genomförda förbättringar bör noga verifieras och uppmätas så att uppnådda resultat blir synliga. Genom att systematiskt dokumentera och rapportera dessa resultat inom verksamheten kan goda exempel lyftas fram och bli en viktig drivkraft i verksamhetens fortsatta förbättringsarbete. Framgång föder framgång. Bra förbättringslösningar kan dessutom ibland användas inom andra liknande processer.

I broschyren *Sex Sigma lönar sig direkt* kan du läsa mer om Sex Sigma och ett 30-tal lyckade förbättringsprojekt i olika branscher. Ladda ner den eller beställ den kostnadsfritt på www.sandholm.se.

Läs på nästa sida om ett lyckat förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken som genomfördes i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

Black Belt-utbildning

Lönsamma och effektiva förbättringsmetoder

Nästa kursstart 14 oktober 2013 **Anmäl dig nu!**

Black Belt-utbildningen är en verkligt lönsam och resultatinriktad utbildning och träning. Du lär dig verktygen och förbättringsarbetet i Sex Sigma och lär dig axla rollen som förbättringsledare. Du genomför ett skarpt förbättringsprojekt i den egna verksamheten, som vanligen betalar utbildningen flera gånger om. Black Belt-utbildningen omfattar 22 dagar fördelat på 8 block och en uppföljande workshop.

Läs mer om detaljerat innehåll, tider etc och anmäl dig på www.sandholm.se

Minskade matsvinnet med 10 procent på bara några månader

Efter noggranna analyser av var de största matsvinnen uppstår inom Sodexos måltidsservice kunde företaget genomföra förbättringar som snabbt minskade mängden slängd mat motsvarande ett värde av drygt två miljoner kronor per år.

Bakgrunden till projektet
Sodexo är ett internationellt ledande servicemanagementföretag som erbjuder en rad olika supporttjänster för näringsliv och offentlig sektor. En av dessa är måltidsservice. Tidigare lokala initiativ för att minska matsvinnet visade att det fanns en god förbättringspotential, både miljömässigt och ekonomiskt. Miljöarbetet är ett starkt profilområde inom Sodexo och måltidsservicen är stor volymmässigt i Sverige. För att hitta de effektivaste åtgärderna genomfördes ett förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken, i samband med en Black Belt-utbildning hos Sandholm Associates.

DE FEM FASERNA

1 Definiera
Ett mål sattes upp att minska svinnet med 10 procent. Projektgruppen började med att kategorisera och dela upp fem typer av svinn i olika delar av processen. Man gjorde en *voice of the customer* som visade att det bara finns vinnare i ett sådant här projekt. Därefter gjordes en flödesanalys av arbetsgången i köken och man tog fram en lämplig mätplan.

2 Mäta
Mätningen delades upp i fyra faser och omfattade allt från att anteckna på papper ute i respektive kök, till att registrera i system för hela landet. Detta på ett sätt som kunde avläsas för olika driftområden, olika kundsegment osv. Först gjorde man en pilotmätning och kunde då slipa detaljerna för resten av mätarbetet.

3 Analysera
Det blev väldigt mycket mätdata och till en början såg man inga mönster. Men genom statistisk analys i Minitab kunde projektgruppen få bättre struktur i sina mätdata och se var de största svinnen uppstår. Man gjorde också en orsaksanalys för de olika typerna av svinn som kom fram. Det största svinnet visade sig uppstå i serveringen, dvs mat som inte gick åt. Svinnet i själva matberedningen var inte så stort som man först trodde. Tallrikssvinnet, dvs mat som gästerna slänger, visade sig också vara stort. Det var stora skillnader mellan olika typer av måltidsverksamheter. Bland annat visade det sig att skolbarn var bättre än vuxna gäster på att inte slänga mat.

4 Förbättra
Utifrån resultaten i analysen genomfördes en rad förbättringar. Bland annat har det tagits fram verktyg för att hjälpa restaurangcheferna att lära känna och bättre förstå sin försäljningsmix och sitt gästflöde, för att kunna planera matåtgången bättre. Med hjälp av Fem S skapade man bättre ordning och reda för att minska förvaringssvinnet. Viktigt blev också att genom kampanjer, måltavlor och skyltar etc kommunicera med kunder och gäster för att minska mängden slängd mat.

5 Styra
För att säkerställa förbättringarna mäts nu matsvinnet varje månad på olika nivåer. Det är obligatoriska mätetal inom hela måltidsverksamheten och varje chef diskuterar med sina medarbetare hur de utvecklar sig.

Resultaten
Efter en inledande mätperiod och fastställande av ett basvärde kunde man redan under de två följande månaderna påvisa en minskning av matsvinnet med 14 ton, vilket motsvarade cirka 10 procent. Baserat på en kostnad av 25 kronor per kilo svinn rör det sig om över två miljoner kronor under ett år. Dessutom finns ytterligare förbättringspotential. För Sodexo innebär detta inte minst ett viktigt bidrag till kundernas miljöarbete och ökad konkurrenskraft på marknaden.

Vad var avgörande för resultaten?
– Eftersom vi satte ribban högt för hela landet var det viktigt att lyckas nå ut med kommunikationen. Medarbetarna har varit mycket engagerade och projektet har haft stor hjälp av kompetenta kollegor. Det var också viktigt att vi utifrån DMAIC-metodiken analyserade varje del ordentligt och använde statistiska metoder, innan vi bestämde förbättringsåtgärderna, säger *Karin Vierma* som är driftutvecklingschef för Sodexos svenska verksamheter.

Karin Vierma

Foto: Thomas Henrikson

– Kundfokus är betydligt mer än allmänna formuleringar om att man är till för kunden. Kundens behov och förväntningar måste genomsyra alla delar av verksamheten, menar Petri Wälitalo.

– Allt vårt förbättringsarbete måste ha tydlig **koppling till kunden**

Nöjda kunder räcker inte som mål för Systembolagets förbättringsarbete. Här siktar man på *imponerade* kunder. Allt förbättringsarbete som initieras ska uttalat ha kunden som mål. De senaste åren har man ökat satsningen på det här arbetet och flera viktiga mätindex pekar uppåt.

SYSTEMBOLAGETS förbättringsarbete ligger organisatoriskt inom en avdelning som heter HR & Kvalitet, men drivs förstås i hela organisationen. Här finns en Kvalitetsenhet som kommer att få två till tre fasta medarbetare och fem förbättringsledare ute i verksamheten med uppgift att stötta i processledning och ständiga förbättringar. Därutöver tillkommer en virtuell organisation med flera medarbetare i olika nyckelroller inom Systembolaget.

Allt utgår från kunden

Inom huvudkontoret handlar förbättringsarbetet mycket om processerna, och i butikerna handlar det mer om kundmötet, berättar kvalitetschef *Petri Wälitalo.* Han betonar att allt förbättringsarbete har starkt kundfokus.

– Alla förbättringar vi gör måste ha en tydlig koppling till kunden. När vi utvecklar våra processer så är det första man får lära sig att processen alltid har en kund. Vi startar allt med detta. Kunden finns med som mottagare av värdet vi skapar i allt vi gör.

– Utan ett sådant fokus är det lätt att tappa bort kunden i delar av förbättringsarbete, exempelvis när man hittar rationaliseringsmöjligheter.

– Det är viktigt att fråga sig vem kunden är och vad kunden vill. Annars stannar det lätt i allmänna formuleringar om att ”man är till för kunden”, och det räcker inte. På Systembolaget bygger vi upp våra arbetssätt utifrån den kunskap vi skaffar oss om våra kunder.

Sammanhållet utvecklingsarbete

Förbättringsarbetet inom Systembolaget består främst av tre satsningar eller arbetsområden, där alla tre är förutsättningar för varandra:

- Det goda kundmötet
- Det goda ledarskapet
- Det goda arbetssättet

En av styrkorna i det arbetet är, enligt Petri Wälitalo, att de lyckas hålla ihop delarna. Man kan säga att satsningen *Det goda kundmötet* är överordnad de två övriga. *Det goda ledarskapet* är ett medel för att nå målen och resultaten. I sin ledarskapsutveckling arbetar Systembolaget med ett program i tio punkter. Bland annat handlar det om att delegera ansvar till medarbetarna. Utöver rollen som arbetsgivare och personalledare har cheferna en uttalad roll som verksamhetsutvecklare. Ledarskapsprogrammet skapar på så sätt ett positivt tryck på förbättringsarbetet.

Satsningen *Det goda arbetssättet* innebär att man kartlägger och utvecklar ett processorienterat arbetssätt, alltid med fokus på kunden. Men också med målen att bli effektivare och förbättra samarbeten där olika funktioner möts. Det arbetet har fått ännu större kraft än väntat, och omfattar nu fler processer än beräknat.

– Dessa tre fokusområden i samverkan ser jag som ett *Excellence for the Customer*-koncept.

Viktigt förklara varför

Just nu fokuserar Systembolaget mycket på att utveckla kärnprocesserna, dvs de processer som ligger närmast kunderna. Och att bygga upp en medvetenhet om var man skapar värde. Satsningar på att förbättra processer har även gjorts under tidigare perioder, men de fick då avbrytas, berättar Petri Wälitalo.

– Det berodde på att vi då inte var tydliga med *varför* detta skulle göras. Det var mer ett utslag av en trend. Idag har vi däremot mycket tydligt fokus på kunderna när vi gör förbättringar och förändringar, det är kunderna som styr våra processer. Det är viktigt av flera skäl. Den stora utmaningen i förbättringsarbete är att få till en kulturförändring och ett förändrat beteende.

Lean-principer och Sex Sigma-metodik

I förbättringsarbetet hos Systembolaget använder man en blandning av koncept, begrepp och metoder från både Lean och Sex Sigma. Man använder även andra metoder som exempelvis s.k. *Akvarier* där man tränar på ett utifrån-och-in-tänk, samt interna bloggar där medarbetare delar goda exempel med varandra.

– Vi pratar inte särskilt mycket om Lean eller Sex Sigma utan om ett systematiskt förbättringsarbete där vi hela tiden vill bli bättre och bättre för kunden. Vi försöker undvika att bli metod- och verktygsfixerade och lägger mer fokus på själva angreppssättet och resultatet.

Visuell styrning med Lean-tavlor är på gång och har fått bra genomslag och skapat delaktighet.

– Men arbetssättet och metodiken i själva förbättringsarbetet är DMAIC, från Sex Sigma. Den metodiken tycker jag är tydlig och ger systematik. Den är användbar både för stora och små förbättringar. Det är DMAIC jag har använt för att förankra och skapa förståelse för vad systematiskt förbättringsarbete är. Utan systematik blir det lätt så att man går för direkt från problem till lösning utan att analysera fakta och grundorsaker tillräckligt. Tappar man systematiken så tappar man ofta också förbättringarna. (DMAIC står för Define, Measure, Analyze, Improve, Control / reds anm.)

Ger resultat

Ett exempel på lyckat förbättringsprojekt enligt DMAIC-metodiken handlade om processen för Systembolagets exklusiva märken. Problemet var att det tog för lång tid innan de kom ut på hyllan.

– När projektet var klart hade vi en lösning som kortade ledtiderna från 22 veckor till 8 veckor. De medarbetare som hanterar offertflaskorna som leverantörerna skickar in lyfter nu också 45 ton mindre per år. Vi frigjorde också över 1.200 arbetstimmar som kunde användas till att göra värdeskapande saker för kunderna. Projektet resulterade dessutom i en mängd andra små förbättringar.

Systembolagets hela satsning på förbättringar tycks ge resultat på ett övergripande plan. Nöjdkundindex, som man mäter fyra gånger per år, ligger nu på cirka 81. För fem år sedan var siffran 77. Det har ökat stadigt de senaste åren, från en redan hög nivå. Man kan också se en allmänt ökad acceptans (Opinionsindex) för alkoholmonopolet, 71 procent är idag för monopolet, jämfört med 55 procent för 10 år sedan.

Framgångar i Systembolagets förbättringsarbete mäts av begripliga skäl inte i ökande försäljningssiffror. Ett övergripande uppdrag från staten är ju att bidra till att minimera alkoholskador. Detta finns genomgående med på olika sätt i Systembolagets vision, värderingar, arbetssätt och processer, i interna utbildningssatsningar, i informationssatsningar och i själva leveransen och mötet med kunderna.

VD:n personligt engagerad

Foto: Magnus Fond

Systembolagets VD Magdalena Gerger har kvalitets- och förbättringsfrågorna högt på agendan och är personligt engagerad i det arbetet. Inte minst i ledarskapsutvecklingen. Om ledarskapet säger hon bland annat så här:

”Det goda ledarskapet är ett medel att nå visioner, målbild och kundlöfte. Det bygger på drivkraften att bli så bra jag kan, för att andra ska kunna bli så bra de kan. Därför vill jag själv bli riktigt, riktigt bra. Kärnan är att visionera, engagera och leverera. Med hjärna, hjärta och händer.”

Petri Wälitalo har genomgått Black Belt-utbildning, Kvalitetschefskurs och Leanledarutbildning hos Sandholm Associates, som även har bidragit med flera olika Leanutbildningar för ett 20-tal kollegor inom Systembolaget.

Läs om utbildningen och anmäl dig på www.sandholm.se

Kvalitetschefskurs

Nästa kursstart 21 oktober 2013 Anmäl dig nu!

Kvalitetschefskursen ger kunskaper för en mycket viktig ledarroll. Du får en omfattande ledarutbildning med fokus på resultatinriktad verksamhetsutveckling. Du får gedigna kunskaper om effektiva strategier, metoder och hjälpmedel för att åstadkomma goda resultat och nöjda kunder. Kvalitetschefskursen omfattar 22 dagar fördelade på 8 block och ett uppföljningsseminarium. Mellan blocken genomför du tillämpade arbetsuppgifter i den egna organisationen.

B
Economique

SVERIGE
PORTO BETALT
PORT PAYÉ

Välkommen till **kostnadsfria seminarier** på 15 orter

✓ **Så arbetar man framgångsrikt med ständiga förbättringar och problemlösning**

Vad som krävs för att förbättringsarbete ska bli framgångsrikt och hur ett program för ständiga förbättringar kan implementeras i verksamheten.

✓ **Undvik vanliga fallgropar och lyckas med Lean**

Vi summerar våra erfarenheter från ett stort antal företag och organisationer som arbetar med Lean och sammanfattar dessa i ett antal slutsatser och framgångsfaktorer.

✓ **Gör ledningssystem och revisioner mer offensiva och värdeskapande**

Hur man ser till att ett ledningssystem blir ett verkligt stöd i vardagsarbetet och i förbättringsarbetet, samt hur interna revisioner kan vitaliseras och bidra mer till verksamhetens utveckling.

DU OCH DINA KOLLEGOR är mycket välkomna till en serie kostnadsfria introduktionsseminarier om kvalitet, ständiga förbättringar och verksamhetsutveckling. Ni får kunskaper och inspiration att använda i er verksamhet. Vi bjuder på en hel del tips, metodkunskaper och erfarenheter inom tre områden som är viktiga för framgång. Ni får också tillfälle att träffa oss och diskutera. Under augusti och september 2013 möter ni oss på 15 olika orter.

FINSPÅNG 26 aug • MOTALA 27 aug • JÖNKÖPING 28 aug • KRISTIANSTAD 29 aug • LUND 30 aug
UMEÅ 30 aug • ÖREBRO 2 sept • GÄVLE 3 sep • TROLLHÄTTAN 3 sep • MORA 4 sep • ALINGSÅS 4 sep
GÖTEBORG 5 sep • STOCKHOLM 5 och 6 sep • VARBERG 6 sep • LULEÅ 9 sep

Anmäl dig nu på www.sandholm.se

Där kan du också läsa mer om innehållet i programmet, tider, platser och medverkande.

Potential utges av Sandholm Associates AB. *Vi är ett konsult- och utbildningsföretag som arbetar med verksamhetsutveckling och totalkvalitet sedan 1971. Förutom en rad öppna kurser och seminarier erbjuder vi konsultation, implementeringsstöd, utvärderingar och verksamhetsinterna utbildningsprogram.*
Produktion: Infoverba. Tryck: Tigraph Produktion, aug 2013. Omslagsfoto: Thomas Henrikson resp Matton.

SANDHOLM ASSOCIATES
Sandholm Associates AB, Tegnérgatan 40, 113 59 Stockholm
www.sandholm.se sandholm@sandholm.se 08-755 59 90