



Ledningssystemet viktigt för **konkurrenskraften**

Hos Suzuki i Garphyttan ser man både ledningssystem och revisioner som en mycket vital del i arbetet med att nå de egna och kundernas mål. En ledningsgrupp bör ha kunskaper och förståelse kring det här, och ett viktigt råd är att inte bygga upp olika subsystem som gör det svårt att leda verksamheten, menar platschef Daniel Rydén.



Vårt ledningssystem handlar om att nå våra och kundernas mål, säger Daniel Rydén.

Foto: Christer Pöhner

Suzuki i Garphyttan är tillsammans med fabrikena utanför Chicago och i Shanghai klart världsledande på tillverkning av fjädertråd för fordonsindustrin. Marknadsandelen ligger på cirka 30 procent. De olika trådarna man tillverkar används främst för ventilfjädrar och fjädrar som sitter i kopplings- och transmissionssystem. Där utsätts de för oerhörda påfrestningar och stora skiftningar i belastning. Det ställer mycket höga krav på materialet och på ytorna. Krav som få tillverkare i världen klarar av.

Bra verktyg för förbättringar

Inom fordonsindustrin gäller även generellt tuffa krav. Den amerikanska

fordonsindustrin tog tidigare fram en standard, QS 9000, som bestod av sex manualer på totalt ca 840 sidor. Den ledde sedan till ISO/TS 16949. Suzuki Garphyttan är certifierat enligt denna standard och får besök av externa revisorer två gånger per år.

– Standarden är egentligen en stor generell kundkravspecifikation som handlar om kvalitet i både produkter och sättet att arbeta, berättar Daniel Rydén.

– Vi använder oss av krav och verktyg i ISO/TS 16949 i vår vardag. Det kan exempelvis handla om ledningsprinciper, arbetsinstruktioner, tester, nyckeltal, riskanalys, förbättringsverktyg och mycket annat för att driva verksamheten

framåt. Ledningssystemet är en naturlig del av allt vi gör och syftet med det är att vi ska leverera bra produkter och nå våra och kundernas mål.

Daniel Rydén menar att ledningssystemet är ett bra verktyg för ständiga förbättringar och att det absolut bidrar till ökad konkurrenskraft för Suzuki Garphyttan.

Viktigt med ett enda integrerat system

Hos Suzuki Garphyttan arbetar man med ett integrerat ledningssystem. Lean ingår här som en naturlig del tillsammans med ISO/TS 16949 och man använder även Sex Sigma som verktyg för problemlösning. Det finns inget motsägelsefullt

mellan de här koncepten och verktygen, tvärt om finns tydliga kopplingar.

Det är mycket viktigt att ha ett enda integrerat ledningssystem och att man inte skapar subsystem, anser Daniel Rydén.

– Det går inte att styra en verksamhet med två agendor. Sådant riskerar splittra verksamheten, det blir motsägelsefullt och skapar konflikter osv. Vi arbetar mycket med målstyrning, och då är det viktigt att alla ser helheten och en väg till målen, inte olika vägar.

Ökad förståelse hos ledningen

– Det är också avgörande att ledningen har kunskaper och förståelse kring vad ledningssystemet och ISO/TS 16949 verkligen innebär. Det handlar om att säkerställa ledningen kring detta. Annars finns en uppenbar risk att det växer fram separata system. Vi har därför satsat på utbildningar för ledningen för att ytterligare öka den förståelsen, bland annat kring hur vi bäst integrerar standarden med vårt förbättringsarbete.

ISO/TS 16949 lägger stor vikt vid ledningsprinciper och när de externa revisorerna är på besök börjar man med att prata med ledningen om bland annat detta. De åtta ledningsprinciperna i standarden handlar lite förenklat om:

Kundfokus; Ledarskapet; Medarbetarnas engagemang; Arbete i processer; Arbete med ständiga förbättringar; Faktabase-rade beslut; Bra relationer till leverantörer; Systemangreppssätt för att arbeta systematiskt.

Förklara nyttan internt

Hur väl ett sådan här ledningssystem sedan fungerar beror, enligt Daniel Rydén, också mycket på hur man skapar förståelse för det i organisationen. Det gäller att förmedla kunskaperna vidare och utbilda övriga nivåer i företaget. Man har bland annat utbildat och skapat en grupp av interna revisorer. De fungerar inte minst som ambassadörer och är ute i verksamheten och pratar om det här.

– Det är viktigt att redan från början kommunicera nyttan och varför vi har det här ledningssystemet, in i organisationen. Har man rätt kultur är det inget problem, men om man inte säljer in det rätt från början får man ett motstånd.

Dokumentera bara det som behövs

En klassisk fråga när det gäller certifieringar och standarder som ISO/TS 16949 och andra standarder, är att avgöra hur mycket som ska dokumenteras. Det gäller att inte göra dokumentationen i

ledningssystemet till en belastning för verksamheten.

– Det är en utmaning att hitta rätt balans i dokumentationen. Enligt standarden ska man exempelvis ha de dokumenterade instruktioner som verksamheten själv anser vara nödvändiga. Det gäller att ta ställning till vad som behövs och vad som inte behövs, och även varför, säger Daniel Rydén.

– Det finns verksamheter som missar på den punkten och egentligen bygger upp ett dokumenthanteringssystem, snarare än ett ledningssystem. Då har man skapat en koloss som inte fyller sin funktion.

.....

I Suzuki Garphyttans arbete med kvalitet och verksamhetsutveckling har Sandholm Associates bidragit med seminarier för ledningen, Black Belt-utbildningar, Sponsorutbildning, Kvalitetschefskurs samt kurser i Statistisk processanalys, Leverantörskvalitet med mera.